

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**EVALUACIÓN DEL PROCESO GERENCIAL DE LA
GESTIÓN OPERATIVA EN LA DIRECCIÓN DE REASEGUROS
SEDE CENTRAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE SEGUROS
PARA LA COLOCACIÓN DE NEGOCIOS FACULTATIVOS
SETIEMBRE 2019-MAYO 2020**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

ANDREA VANESSA MORA ROJAS

TUTOR: LIC. FERNANDO NAVARRETE ANGULO

SEDE CENTRAL

MARZO 2020

Contenido

Dedicatoria y Agradecimiento	10
Resumen Ejecutivo	12
CAPÍTULO I: PROBLEMA	13
Planteamiento del Problema de Investigación	13
Objetivos de la Investigación.....	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos.....	15
Justificación de la Investigación	16
Antecedentes de la Investigación.....	17
Proyecciones de la Investigación.....	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	25
Administración	25
Funciones de la administración.....	26
Planear.....	27
Organizar.....	28
Dirigir.....	29
Controlar.....	29
Proceso administrativo.....	30
Competencias Gerenciales	31
Gestión Operativa	33
Administración del riesgo.....	34
Pasos para la administración del riesgo	35
Identificación del riesgo.....	35
Evaluación del riesgo.....	35
Desarrollo de la respuesta al riesgo.....	35
Control de respuesta al riesgo.....	36
Evaluación	37
SUGESE	37
Misión y Visión	38
Objetivo General	38
Objetivos estratégicos.....	39
Aseguradora	39
Actividad aseguradora.....	39
El Seguro.....	40
Contrato de seguros.....	40
Características del contrato de seguros	41
Bilateral.....	41

Consensual.....	41
Oneroso.....	41
Aleatorio.....	42
Tipos de seguros.....	42
Participantes del contrato de seguros	43
El asegurador.....	43
El tomador.....	43
La persona asegurada.....	44
La persona beneficiaria.....	44
Mediadores de los seguros	44
Agentes de seguros.....	45
Corredor de seguros.....	45
Sociedades agencias de seguros.....	46
Sociedades corredoras de seguros.....	47
Póliza del seguro.....	47
Partes de la póliza	47
Prima	48
Pago de la prima.....	49
Suma asegurada	49
Siniestro.....	49
Indemnización	50
Reaseguro.....	50
Actividad reaseguradora	52
Actores que intervienen en el reaseguro.....	52
Los aseguradores directos.....	52
Los reaseguradores.....	53
Los retrocesionarios.....	53
Los corredores de seguros o <i>Brokers</i>	54
Pools de seguro y Reaseguro.....	56
Pool.....	56
Pool de coaseguro.....	56
Pool de reaseguro.....	57
Funciones del reaseguro	57
Protección.....	57
Mayor capacidad de suscripción.....	57
Intercambio cognoscitivo y cultural.....	58
Beneficios del Reaseguro	58
Mutualidad.....	58

Capacidad.....	59
Reducción de riesgos.....	59
Siniestralidad adversa.....	59
Cartera heterogénea.....	60
Dispersión geográfica.....	61
Compensación de siniestros en un menor plazo.....	62
¿Cuánto reaseguro se necesita?	62
Efectos del Reaseguro para el asegurador directo.....	62
Objetivos del asegurador directo.....	63
Reaseguro facultativo individual.....	63
Reaseguro no proporcional contractual.....	63
Reaseguro proporcional contractual.....	64
Reaseguro financiero.....	64
Modalidades o clases de reaseguro	64
Reaseguro facultativo.....	64
Reaseguro obligatorio.....	69
Reaseguro proporcional.....	70
Reaseguro no proporcional.....	70
Reaseguro cuota-parte.....	70
Reaseguro de excedente de sumas.....	70
Clases de contratos obligatorios de reaseguro	71
Contratos proporcionales.....	71
Contratos obligatorios no proporcionales.....	72
Contrato de reciprocidad.....	73
Nuevas fórmulas de reaseguro.....	74
Referente Institucional.....	74
Misión.....	75
Visión.....	76
Oferta de valor.....	76
Valores.....	76
Innovación.....	76
Confianza.....	76
Conducta ética.....	76
Compromiso.....	76
Calidad.....	76
Empatía.....	77
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	78
Enfoque de la Investigación	78

Diseño de investigación.....	78
Fuentes de Información de la Investigación	79
Muestra	79
Criterios de Inclusión y Exclusión	80
Fuentes de información	80
Fuentes primarias.....	81
Fuentes secundarias.....	81
Unidades de Análisis.....	81
Apoyo didáctico.....	82
Riesgo operacional	82
Funciones y actividades operativas.....	82
Instrumentos Utilizados en la Investigación	82
Cuestionario	83
Entrevista.....	83
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos.....	84
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	85
Unidad de Análisis: Apoyo didáctico	86
Categoría 1: Acceso a documentación	87
Categoría 2: Guía didáctica.....	90
Categoría 3: Información.....	91
Categoría 4: Medios para acceder a la información	93
Categoría 5: Disposiciones reglamentarias	95
Unidad de Análisis: Riesgo Operacional	97
Categoría 1: Proceso gerencial	97
Categoría 2: Capacitación.....	101
Categoría 3: Riesgo.....	104
Categoría 4: Control de los procesos	107
Categoría 5: Apoyo tecnológico	108
Unidad de Análisis: Funciones y actividades operativas	111
Categoría 1: Procedimientos	111
Categoría 2: Controles.....	114
Categoría 3: Percepción de la gestión operativa.....	118
Categoría 4: Automatización de funciones	121
Categoría 5: Desarrollo de un sistema para automatizar los procesos.....	124
Interpretación de Datos	126
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
Conclusiones de la Investigación.....	130
Recomendaciones	132

REFERENCIAS..... 137

APÉNDICES..... 140

Apéndice 1: Cuestionario 140

Apéndice 2: Entrevista..... 142

Tablas

Tabla 1: Diferencia entre Agente de Seguros y Corredor de Seguros.....46
Tabla 2: Unidades y Categorías de Análisis.....85

Figuras

Figura 1. Proceso Administrativo	31
Figura 2. Modelo de las competencias gerenciales	32
Figura 3. Las seis competencias gerenciales clave.....	33
Figura 4. Tipos de Seguros	42
Figura 5: Gráfico cartera heterogénea	61
Figura 6: Clasificación por modalidades	71
Figura 7. El Proceso Administrativo	100

Dedicatoria y Agradecimiento

Dedicatoria

Este trabajo de investigación se lo dedico primeramente a Dios, por darme la oportunidad de estudiar, la sabiduría para seguir adelante luchando por alcanzar mis objetivos y la fuerza para lograrlo, a mis padres Roxana Rojas Ramírez y Melvin Mora Alvarado, quienes me formaron y me sacaron adelante con gran esfuerzo y dedicación. Agradezco a mi madre por haberme apoyado incondicionalmente en el transcurso de mi carrera universitaria, por su comprensión, por sus consejos y por haberme inculcado valores como la perseverancia y la constancia.

A mi compañero Jesse Roberto Quesada Fuentes, quien ya no está conmigo de forma física, más sé que desde el cielo, me sigue apoyando y cuidando, gracias por ser mi apoyo incondicional por siempre creer y sentirse orgulloso de mí, por sus consejos y brindarme siempre su mano para seguir adelante, también dedico este proyecto a mis hijos Kenny Quesada Mora y Axel Quesada Mora, quienes han sido mi motor e impulso para estudiar, y seguir luchando a pesar de las circunstancias que hemos pasado, por todo el tiempo invertido en estudio de los que han sido parte, gracias por existir.

Agradecimiento

Enormemente agradecida con Dios, por darme la oportunidad de estudiar, y las fuerzas para hacerlo, porque sin él no hubiese podido llegar hasta donde estoy ahora. Agradezco a mis padres, por todo lo que me han dado, porque a pesar de haber crecido en un hogar humilde y con limitaciones, nunca me negaron la oportunidad de estudiar, por el apoyo incondicional de mi madre, de quién nunca escuché un no por respuesta, independientemente de lo que necesitara siempre me ayudó y apoyó para que pudiese concluir mis estudios.

Agradezco a mi compañero de vida Jesse, quién siempre me brindó su apoyo incondicional para poder estudiar, gracias por enseñarme tantas cosas, por ayudarme a nunca darme por vencida

hasta alcanzar mis metas, sé que desde el cielo está orgulloso de mí, estoy inmensamente agradecida con la vida por darme la oportunidad de ser madre de Axel y Kenny, aún a una temprana edad nunca han sido un obstáculo para seguir hacia adelante, quienes se convirtieron en mi motor de vida para seguir luchando y ser para ellos un ejemplo a seguir.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación titulado Evaluación del Proceso Gerencial de la Gestión Operativa en la Dirección de Reaseguros de la Sede Central del Instituto Nacional de Seguros para la Colocación de Negocios Facultativos, tiene como principal objetivo realizar una evaluación que permita conocer con detalle, la gestión operativa que actualmente se ejecuta y determinar si es apta para brindar un servicio de calidad al cliente y al mismo tiempo resulta adecuada para el tipo de negocio que se realiza en esta dirección.

Este trabajo tiene un enfoque cualitativo, utilizando como técnicas para la recolección y análisis de los datos el instrumento de entrevista dirigida a los expertos de la Dirección de Reaseguros entre ellos la Encargada de la Unidad, y también se utilizó el cuestionario para obtener información de los colaboradores de la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, quienes son los que diariamente en sus labores se relacionan directamente con el tema de investigación.

Este estudio, al tener como propósito principal de analizar el proceso gerencial que se ejecuta en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, pretende verificar que los controles y procedimientos establecidos para las tareas y funciones operativas son implementados por los colaboradores en forma correcta, además de analizar si los mismos son idóneos para la naturaleza del negocio que se ejecuta y comprobar si se realizan los controles adecuados por parte de quien lidera y dirige esta unidad para una adecuada administración gerencial.

Se concluye en respuesta al planteamiento del problema de la investigación, que existe una debilidad evidente en el nivel satisfactorio del proceso gerencial en la gestión operativa que se ejerce en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos de la Dirección de Reaseguros, debido a que no se realiza un buen control de los procesos operacionales es decir de las labores diarias que se efectúan, no son revisadas o verificadas frecuentemente, ya que como fue indicado por los entrevistados no es posible por el volumen de trabajo que tienen, existen muchos controles en lo que respecta a disposiciones reglamentarias, que deben de cumplirse y en muchos de ellos la información es redundante por lo que entorpecen las funciones, no se ha ejercido un correcto proceso gerencial debido a que en tiempos tan modernos y con el avance de tecnología que existe, no se han logrado automatizar las funciones en la unidad.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del Problema de Investigación

La gestión operativa en una empresa es muy importante, ya que a través de una correcta gestión se puede direccionar a la empresa hacia la meta que se pretende alcanzar, cuando existe un norte a donde se quiere llegar, es más fácil dirigir a las organizaciones y que los colaboradores realicen sus funciones a fin de alcanzar las metas propuestas. Una correcta gestión operativa va a permitir que la empresa avance y al mismo tiempo pueda crecer.

A través de la gestión operativa se pueden anticipar posibles riesgos que podría enfrentar la empresa, ya sea por una mala ejecución en sus labores, por falta de capacitación a los funcionarios, por la no atención de normativa y procedimientos establecidos por la organización, los cuales están para dirigir las labores que se deben de realizar en torno a los objetivos que se quieren alcanzar, la gestión operativa orienta para que todos los esfuerzos que se realicen permitan llegar a obtener las metas establecidas por las organizaciones.

Dentro de la problemática a la que se enfrenta una organización por no contar con una correcta gestión operativa o por una mala ejecución de la gestión se pueden mencionar: grandes pérdidas económicas, generar malas referencias de la empresa, pérdida de confiabilidad por parte de los clientes, desmotivación del personal, pérdida de información de carácter confidencial al no contar con sistemas que lo impidan, falta de innovación y actualización de acuerdo con el mercado.

Una mala gestión operativa impedirá que las organizaciones alcancen las metas trazadas, no permitirá que crezca ni sea reconocida, por el contrario, lo que se va a lograr es que la empresa deje de funcionar ya sea por las pérdidas económicas que pueda dejar, por la pérdida de clientes que se van hacia la competencia, por no saber cómo actuar ante estas situaciones, una gestión operativa debe de ser constante, es decir proactiva que permita anticipar y prevenir.

La labor de los administradores y gerentes en una organización es dirigir a la población institucional hacia el logro de los objetivos planteados, sin embargo, esto no se puede lograr si no se realiza una gestión operativa adecuada, esto implica que se deben de ejecutar las principales

funciones que se establecen en la administración, la cuales implican planificar, organizar, direccionar y controlar todos los procesos que se realizan a lo interno de una organización.

La Planificación cumple un rol muy importante en cualquier organización, para la ejecución de las diversas tareas que se realizan en una empresa primero tiene que haberse realizado todo un trabajo de planeación, a través de la planificación se realiza un alineamiento estratégico que permite proyectar a todos los departamentos de la institución hacia el logro de los objetivos en común. A nivel de las organizaciones se establece un plan operativo de gestión normalmente cada cuatro años, en el mismo se indican las metas de cumplimiento que deben gestionar cada departamento para el desarrollo de la organización.

Al mismo tiempo, tal como se establecen las acciones que se deben realizar por cada departamento para una adecuada gestión operativa y en virtud del desarrollo de la empresa, es necesario controlar que los planes determinados se cumplan, es por esto que dentro de los objetivos específicos se planteó evaluar las funciones y actividades operativas que se realizan en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, con el fin de corroborar el uso de los procedimientos y controles.

Los procedimientos y controles a nivel interno de una organización se establecen con el fin de orientar a los colaboradores, acerca de cómo realizar las funciones que deben desempeñar para el buen funcionamiento de esta, de acuerdo con el rol que cada persona desempeñe en la empresa. También permiten orientar sobre cómo actuar ante una situación que se presente complicada, dentro de la problemática a la que se podría enfrentar una organización es la omisión de los procedimientos, muchas veces por la falta de conocimiento de estos, o por la desatención a propósito para disminuir trámites y a futuro presentar inconvenientes, como puede ser el establecimiento de demandas contra la organización por una mala gestión.

Actualmente en la Dirección de Reaseguros se cuenta con una gestión, en la que se determina cuáles son los roles y funciones de cada uno de los colaboradores que integran el departamento, además de contar con procesos y flujos que son de utilidad para realizar las actividades sistematizadas, sin embargo, lo que se debe realizar es la evaluación de esta gestión

operativa, para determinar que las actividades y funciones que se llevan a cabo son aptas para una gestión operativa apropiada para la organización.

A nivel de la Dirección de Reaseguros se cuenta con procedimientos establecidos para el cumplimiento de los objetivos institucionales. En la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos se cuenta con 11 procedimientos para el logro del objetivo general, el cual es negociar emisiones, renovaciones y variaciones de Contratos de Reaseguro de tipo Facultativo, sin embargo, se quiere implementar una evaluación de la gestión operativa con el propósito de estudiar si los mismos son correctos o si se pueden variar con el fin de lograr una mejora en la gestión operativa.

La colocación de Negocios Facultativos implica realizar una correcta ejecución en sus funciones, ya que, en su mayoría, los contratos que se negocian y establecen son de altas sumas de dinero, por lo que el riesgo al que se exponen es muy alto. Por tanto, en este trabajo se pretende realizar una evaluación detallada de los procedimientos, funciones y actividades operativas que se realizan, y responder: ¿Cuál es el grado de eficiencia en la aplicación del proceso gerencial que se ejerce en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos de acuerdo a los procedimientos y controles establecidos para una correcta gestión operativa? esto basado en el objetivo general establecido para esta investigación la cual es realizar una Evaluación del Proceso Gerencial de la Gestión Operativa en la Dirección de Reaseguros.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Evaluar Proceso Gerencial de la Gestión Operativa en la Dirección de Reaseguros Sede Central del Instituto Nacional de Seguros (INS), para la Colocación de Negocios Facultativos.

Objetivos específicos

Revisar el apoyo didáctico de los principales aspectos de la actividad reaseguradora.

Examinar el riesgo operacional de la Colocación de Negocios Facultativos.

Evaluar las funciones y actividades operativas que se realizan con el fin de concluir si se utilizan los controles y procedimientos internos establecidos en materia de una adecuada gestión operativa.

Justificación de la Investigación

En la actualidad los mercados generan mayores demandas y exigencias, por lo que es importante que las empresas tengan niveles de jerarquización que les permita dirigir todas sus actividades al cumplimiento de los objetivos. Esto no sería posible si no existiera un nivel donde su trabajo, exclusivamente, corresponda a la toma de decisiones, la definición de los lineamientos que se deben seguir para el logro de los objetivos determinados y toda la responsabilidad que asumen al pertenecer a dicho nivel.

Cada una de las funciones que desempeña la gerencia son vitales para que las diferentes áreas e individuos que las conforman coordinen de tal manera que se pueda llegar a un mismo fin. Para que una empresa logre alcanzar sus objetivos, debe de tener una buena administración gerencial, la cual para que sea efectiva debe de contener al menos cinco funciones básicas: Planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control.

Por otra parte, la gestión operativa en el ámbito empresarial se refiere al día a día, esto quiere decir que son las acciones realizadas para que la empresa siga existiendo, se podría decir que sin el nivel operativo la organización no avanza. La Gestión Operativa es importante para las empresas, porque son los procesos por los cuales se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta u objetivo de la organización, todo esto por la secuencia de actividades además de un tiempo requerido.

Es por lo anterior que, en todo Proceso Gerencial, es necesario que se realice una adecuada supervisión de la gestión operativa de una empresa, ya que el desarrollo operacional es uno de los procesos más importantes para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Mediante esta investigación se pretende realizar una evaluación al proceso gerencial que se ejerce en la gestión operativa, para la Colocación de Negocios Facultativos de la Dirección de Reaseguros del Instituto Nacional de Seguros (INS) Sede Central.

Este trabajo ayudará a evaluar la gestión operativa que se ejerce en la Dirección de Reaseguros actualmente en sus procesos, funciones y responsabilidades del departamento, para medir su accionar y así asegurar o proponer mejoras en tiempos de respuesta y simplicidad en los trámites que se realizan en la dirección, lo cual beneficiaría de gran manera a la gerencia para la toma de decisiones con respecto a las acciones y/o estrategias que deben incorporar en sus planes para el cumplimiento de los propósitos organizacionales.

Finalmente, este trabajo concuerda con los objetivos transversales de la Universidad Internacional de las Américas que dice: “Capacitar a sus estudiantes a través de los conocimientos y de un alto nivel de exigencia académica, para alcanzar un incremento de los niveles de eficiencia de productividad, en la gestión pública y privada” (s.p.).

Antecedentes de la Investigación

La Gerencia tuvo su origen en las antiguas civilizaciones de Egipto y Roma. En Egipto con la aparición de la estructura y en Roma con el estado; más adelante aparecen otras instituciones muy bien organizadas como la iglesia católica y el ejército, donde estas aprenden a organizarse, a jerarquizar los poderes. Por medio de la gestión empresarial se busca mejorar la productividad de una organización, esto a través de la eficiencia y eficacia conceptos que van muy de la mano.

Para conocer un poco acerca de cómo nació el reaseguro en el mercado de los seguros, a continuación, se detalla parte de la historia.

Hill (1995) menciona cómo surgió el reaseguro:

Pese a los esfuerzos de la doctrina resulta imposible determinar el momento exacto de la aparición del reaseguro. El momento preciso es, pues, motivo de especulación. Se dice que el reaseguro es una institución casi tan antigua como el seguro mismo. En un principio los aseguradores no aceptaban más riesgos que los que ellos podían soportar por sí mismos. No tenían, por tanto, necesidad de reasegurarse. De ahí la afirmación de que el reaseguro es casi tan antiguo como el seguro (p. 15).

La primera noticia de un reaseguro se encuentra en el ámbito del transporte marítimo. Será pues, el reaseguro marítimo la primera manifestación que hallemos de esta institución. En efecto, Gustav Cruziger recoge una primera noticia en 1370, refiriéndose a un viaje de Génova a Sluys en el que el asegurador primitivo se reaseguró de la parte de viaje más peligrosa, concretamente el tramo de Cádiz a Sluys (p. 15).

El 12 de julio de 1370, en Génova, Marítimo Marcuffo y Godoffredo di Benavia reaseguraron a Giuliano Grillo por la suma de 125 libras genovesas. Este último había asegurado a un tal Giovanni Sacco por el cargamento de una nave de Bartolomeo Verme de Sori. Destaca Carter que no se trata exactamente de un caso de un asegurador inicial reasegurándose de un riesgo que no podía soportar por sí mismo (pp. 15-16).

La retención del riesgo total en la parte segura del viaje así lo pone de manifiesto. El asegurador utiliza este reaseguro más bien para evitar un peligro, hazardous, que prefería no tener que soportar, pero que probablemente se habría visto obligado a aceptar para obtener un negocio más rentable o acomodar a un cliente importante (pp. 15-16).

Calero (2015), en Tesis Titulada: Gestión Administrativa y Calidad de los servicios en la Municipalidad Provincial de Huaral Perú, para optar por el grado de Licenciatura en Administración, elaborada en la Universidad Católica los Ángeles Chimbote de Huacho, propone como objetivo de la investigación, determinar la relación que existe entre Gestión Administrativa y Calidad de Servicio de la Municipalidad Provincial de Huaral en el año 2015. Asimismo, identificar las características resaltantes de la Calidad de Servicio y caracterizar el nivel de Gestión Administrativa del municipio en estudio. (p. 6)

Calero (2015) indica que la razón fundamental de la investigación es plantear estrategias para mejorar la calidad de servicio, cambiando el pensamiento tradicional y obsoleto, para aceptar

los cambios que se están operando dentro de la institución, ya que una buena Gestión Administrativa favorece al logro de los objetivos institucionales y se logrará un mejor servicio a la comunidad, que es la razón de existir de los municipios, además indica que los objetivos de la investigación son: determinar la relación que existe entre Gestión Administrativa y Calidad de Servicio de la Municipalidad Provincial de Huaral en el año 2015, identificar las características resaltantes de la calidad de servicio y caracterizar el nivel de gestión administrativa del municipio en estudio (p. 6).

Posterior a la investigación Calero (2015) concluye en que la gestión administrativa, debe ser adecuadamente llevada si contamos [sic], con personal adecuado que quiera brindar sus servicios sin ningún tipo de problemas, donde se planifique, donde se establezca una buena organización, que haya un liderazgo que trate de comprometer a todos sus colaboradores y tratar de lograr los objetivos, y también se trate de implementar un buen sistema de control, para verificar las actividades de la organización. (p. 58)

La calidad de servicios, en toda organización también es importante, porque los clientes o usuarios necesitan de todos nosotros que le brindemos buen trato y darle lo que ellos necesitan, de eso dependerá que vuelvan o en todo caso tengamos [sic], una buena imagen como institución (p. 58). Por lo anterior expuesto, si bien es cierto este documento no se vincula del todo con el presente trabajo, si existen elementos que se pueden rescatar

Otro tema de investigación que se relaciona con el presente trabajo es el realizado por la autora Silva (2016), denominado: Evaluación del Plan Operativo Anual del Departamento de Turismo del Gobierno Autónomo Provincial de Orellana Ecuador, para optar por el grado de Ingeniería en Gestión de Gobiernos Seccionales, llevada a cabo en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo Facultad de Administración de Empresas.

Como Objetivo General Bucheli plantea: Desarrollar una evaluación del Plan Operativo anual del Departamento de Turismo del Gobierno Autónomo Provincial de Orellana: periodo 2014 (p.4). Asimismo, entre sus objetivos específicos se propone: desarrollar un análisis de la estructura y componentes del POA de la Coordinación de Turismo del GADPO, determinar el seguimiento

de las acciones de la Coordinación de Turismo con el motivo de identificar las oportunidades de mejora que contribuyan a la efectividad de la Unidad y su ejecución presupuestaria en el Presupuesto General y facilitar la elaboración de reportes e informes técnicos de la gestión, orientados a la toma de decisiones. (p. 4)

La autora Silva (2016), concluye su investigación indicando que es importante considerar la evaluación como herramienta que permite medir la gestión de una unidad, departamento o coordinación, para la toma de decisiones y sobre todo para lograr mejoramiento continuo y evitar procesos comatosos. (p. 61)

Galán y Pérez (2019), mediante tesis elaborada denominada: Evaluación de la Gestión Operativa de la Empresa Comercial Lambayecana Inversiones J&E SAC para mejorar su eficiencia a través de un modelo de Balanced Scorecard en los años 2015-2017 Perú, para optar por el grado académico de Contador Público, realizada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, plantean, como principal fundamento de dicha investigación, realizar una completa: Evaluación de la Eficiencia de la gestión de la empresa INVERSIONES J&E SAC.

Como objetivos de la investigación se estableció realizar el desarrollo de una perspectiva descriptiva simple de la empresa INVERSIONES J&E SAC, y evaluar la gestión operativa de la empresa desde de la situación interna actual hasta las posibles amenazas externas que puede acarrear, utilizando indicadores financieros de gestión administrativa. (p. 4).

Luego de la investigación realizada, Galán y Pérez (2019), llegan a la conclusión de que la correcta evaluación de todos los factores, tanto internos como externos, lograron esclarecer e identificar las adecuadas estrategias que se deben de tomar para lograr que la empresa sea más eficiente y rentable, entre ellas estrategias intensivas y de integración. (p.76)

En tesis elaborada por el autor Armijos (2019), titulada: Auditoría de Gestión al Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Paltas del Período 2017, para optar por grado académico de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, realizada en Universidad Nacional de Loja de Ecuador, indica como objetivos de la investigación evaluar el

control interno y desempeño del Departamento Financiero a través de la aplicación de la Auditoría de Gestión, permitiendo la misma verificar el nivel de cumplimiento a las disposiciones legales, reglamentarias y demás normativas vigentes, además tiene como propósito la aplicabilidad de indicadores de gestión que ayude a determinar el grado de eficacia, eficiencia, calidad y economía, con que el departamento realizó sus tareas encomendadas. (p. 2)

El autor Armijos (2019) concluye su investigación indicando que las dependencias o también llamadas presupuestariamente programas municipales, incumplen la presentación puntual del Plan Operativo Anual (POA) y de su presupuesto antes del 10 de setiembre, lo que conlleva a que el director financiero pueda tener retraso en la elaboración conglomerada del mismo y pueda ocasionar desajustes en las planificaciones y de presentación de la información a la Unidad de Administración Financiera. (p. 387)

En razón a lo anteriormente expuesto se puede rescatar que de acuerdo con el autor Armijos (2019), es necesario evaluar el control interno de toda organización con el objetivo de poder determinar si se están ejecutando los planes de trabajo, procedimientos existentes o si es necesario replantearlos, para que los mismos se tomen en cuenta por parte de todos los colaboradores de la organización, con el objetivo de alcanzar las metas institucionales propuestas.

La Práctica dirigida de Graduación del autor Araya (2014), denominada: Propuesta de mejora al Proceso Gestión de Calidad en la Gerencia de Provisión de Servicios de la Municipalidad de San José, para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública, realizada en la Universidad de Costa Rica, se realiza con el objetivo general de desarrollar una propuesta administrativa para el Departamento de Plataforma de Servicios dentro de la Gerencia de Provisión de Servicios de la Municipalidad de San José para la implementación de un sistema de Gestión de Calidad en sus procesos. (p. 22)

Dentro de sus objetivos específicos se mencionan:

- ❖ Analizar el sistema de Gestión de Calidad actual del Departamento de la Plataforma de Servicios de la Gerencia de Provisión de Servicios en relación con la Norma INTE-ISO 9001:2008.
- ❖ Determinar posibles puntos de mejora dentro del Departamento de la Plataforma de Servicios de la Gerencia de Provisión de Servicios del Sistema de Gestión de Calidad, sobre los capítulos de la Norma INTE-ISO 9001:2008 que contienen mayor debilidad con base en el análisis del Sistema de Gestión actual.
- ❖ Desarrollar una propuesta documental para el proceso de Gestión de Calidad con base en los posibles puntos de mejora dentro del Departamento de Plataforma de Servicios de la Gerencia de Provisión de Servicios. (p. 23)

Araya (2014) concluye su investigación indicando que el Departamento de Plataforma de Servicios carecía de una adecuada documentación que cumpla con todos los requerimientos de un Sistema de Gestión de Calidad establecidos por la Norma INTE-ISO 9001:2008. Con el desarrollo de este trabajo se brindó las principales líneas que se deben seguir para lograr un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que les permita un alineamiento con los requerimientos establecidos. (p. 120)

Además, menciona que el Departamento de Servicios define políticas, objetivos y funciones con base en procesos de gestión, lo cual hace que sea un procedimiento de asimilación fácil para el departamento transformar sus bases de gerencia bajo un concepto de calidad, ya que las expresadas antes de la práctica no cumplían con el requerimiento para el Sistema de Gestión de la Calidad. (p.121)

Mediante tesis elaboradora por Monge (2018), titulada: Diseño de una guía metodológica para evaluar la gestión estratégica de la Oficina de Administración Financiera (OAF), para optar por el grado académico de Maestría Profesional en Ingeniería Industrial con énfasis en Administración Industrial, realizada en la Universidad de Costa Rica. Monge (2018) plantea como objetivo general: Sistematizar la gestión estratégica y operativa de la Oficina Administrativa Financiera en función de la Planeación, implementación y control mediante una metodología que facilite la mejora continua y la toma de decisiones. Asimismo, como objetivos específicos estableció:

- ❖ Identificar los problemas de la gestión estratégica actual, mediante la aplicación de herramientas cuantitativas, para determinar los problemas por resolver con el nuevo diseño metodológico.
- ❖ Diseñar una guía metodológica de evaluación de la gestión estratégica, mediante la integración de elementos metodológicos y analíticos, con el fin de mejorar el control interno y mitigar el riesgo estratégico.
- ❖ Validar la guía metodológica desarrollada, por medio de un análisis de brechas y un ejemplo piloto que permitan cuantificar las diferencias entre los contenidos de los instrumentos de planeación actual y los propuestos en la guía. (p. 12)

Dentro de sus conclusiones indica que se desarrolló una metodología que permitiera sistematizar, integrar y estructurar la gestión estratégica universitaria, mejorando el control interno, la administración del riesgo y promoviendo la rendición de cuentas (p. 140). Además, se menciona que se realizó un análisis del plan estratégico y del plan operativo, los cuales tienen un cumplimiento del 28% y 50% respectivamente, evidenciando las brechas en los instrumentos de planeación actual y los propuestos. (p. 140)

La investigación realizada por Monge (2018), es de gran aprovechamiento para el presente trabajo, ya que si bien es cierto en toda institución o empresa debe de estar establecido un plan operativo, y que todo colaborador debe de seguir, no siempre sucede así, y puede deberse a varias razones. Entre algunas está que los colaboradores no se sientan identificados con la empresa, desconocimiento del plan operativo entre otras, por lo que es de rescatar que para que exista un eficiente trabajo gerencial para el cumplimiento de los objetivos de la institución, es necesario que se realicen auditorías operativas, con el fin de detectar estas deficiencias y poder corregirlas, para una mayor eficiencia de la empresa.

Proyecciones de la Investigación

En el presente trabajo de investigación, se realizará una evaluación del proceso gerencial de la gestión operativa en la Dirección de Reaseguros Sede Central del Instituto Nacional de

Seguros (INS) para la colocación de negocios facultativos de setiembre 2019 a mayo 2020. Se pretende realizar una evaluación en la Dirección de Reaseguros, específicamente en la gestión operativa que se realiza en la Unidad de Negocios Facultativos con el objetivo de determinar si el tipo de gestión operativa que se utiliza es la correcta o si se deben de realizar cambios que impacten de manera positiva.

Se pretende examinar el riesgo operacional al que se enfrenta la Dirección de Reaseguros en la Colocación de Negocios Facultativos, para lo cual en primera instancia se evaluará la gestión gerencial y operativa que se realiza para concretar los contratos de tipo facultativo; se analizará los procedimientos, plan de trabajo y tipo de jerarquía que realiza la encargada de esta unidad hacía sus subalternos, para alcanzar los objetivos y metas que se encuentran establecidos en el Plan Operativo de la Dirección.

Realizar una evaluación de las funciones y actividades operativas que se realizan con el fin de concluir si se utilizan los controles y procedimientos internos establecidos en materia de una adecuada gestión operativa, se proyecta que, a través de esta investigación, se inspeccione si la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos se encuentra respaldada con los controles internos con los que cuentan para ejecutar sus funciones diarias o, si los mismos, deben de ser modificados para una correcta ejecución de su labor.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Administración

La administración es una técnica que consiste en la planificación de todos los recursos con los que cuenta la organización, la administración es utilizada tanto por la empresa pública como la privada, ya que a través de ella se logra maximizar el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta una empresa, lo que va a variar es si la empresa es pública o privada, sin embargo, el objetivo principal de la administración es planificar cómo y cuáles recursos se van a ejecutar.

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) administración se define:

Administrar es una de las actividades humanas más importantes, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales, conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo grupal y muchos grupos organizados se hicieron muy grandes, las tareas de los gerentes han tomado importancia. (p. 4)

Para Koontz *et al.* (2012) la administración es: “El proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p. 4). Según Chiavenato (2006) la administración es: “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p. 10).

Chiavenato (2001) describe la administración como:

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa transformándolos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia (p. 3).

Para Hitt, Blanck y Porter (2006) administrar es:

El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas tiene como finalidad llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. Por su parte, esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales:

- ❖ Administración es un proceso: consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.
- ❖ Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: Es el proceso que reúne y pone en funcionamiento una variedad de tipos de recursos: humanos, financieros, materiales y de información.
- ❖ Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: Por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de los de ambos. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.
- ❖ Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: Es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes. (p. 8)

Funciones de la administración

Los gerentes realizan diversas actividades en sus labores, entre ellas coordinan de manera eficiente y eficaz el trabajo que realiza el personal a cargo, con el objetivo de que se dé cumplimiento con los planes de trabajo que se establecen, y alcanzar las metas propuestas por las organizaciones, por lo que se pueden mencionar cinco de las principales funciones que debe de realizar todo gerente para garantizar una buena administración.

Planear.

Los gerentes que ejercen la función de planeación definen las metas, establecen las estrategias que se busca alcanzar, desarrollan junto a los departamentos que son pilares fundamentales de la organización tal como Planificación, Presupuesto, Mercadeo, Ventas y otros, los planes de acción con los que todo el personal debe de identificarse para que se logre trabajar bajo una misma línea y con un mismo fin.

Para Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) la planeación es:

La planeación implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Los gerentes hacen planes por tres razones:

- ❖ Para establecer el curso general que seguirá la organización en el futuro (para incrementar las utilidades, expandir la participación de mercado y hacer frente a su responsabilidad social.
- ❖ Para identificar y comprometer los recursos que la organización necesita para alcanzar sus metas.
- ❖ Para decidir cuáles tareas se deben desempeñar para llegar a esas metas (p. 9).

Koontz *et al.* (2012) mencionan:

La planeación la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. La planeación también participa activamente la innovación gerencial, cierra la brecha entre dónde estamos y adónde queremos ir (p. 108).

Koontz *et al.* (2012) Los planes pueden clasificarse como:

1. Misiones o propósitos
2. Objetivos o metas
3. Estrategias
4. Políticas
5. Procedimientos
6. Reglas
7. Programas
8. Presupuestos (p. 108).

Organizar.

La organización del trabajo es fundamental, va de la mano con la planeación, sin embargo, el organizar se relaciona más con ejecutar, organizar consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. Ordenar las actividades que se llevarán a cabo para la que la estructura de una empresa sea estable es de suma importancia.

Koontz *et al.* (2012) definen organizar como: “Establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización” (p. 30). El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí: aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles (p. 30).

Según Hellriegel *et al.* (2009) organizar se entiende como:

La organización se refiere al proceso de decidir dónde se tomarán las decisiones, quién ocupará cuál puesto y desempeñará qué tareas y quién dependerá de quién en la empresa. Con una organización efectiva, los gerentes están en mejor posición para

coordinar los recursos humanos, los materiales y los de información. La organización implica la creación de una estructura con departamentos y descripciones de puestos (p. 9).

Dirigir.

La dirección de una empresa debe de ser llevada a cabo por el gerente, para que de esta manera los trabajadores realicen las actividades propuestas y poder lograr alcanzar las metas establecidas, por lo que es importante que también los colaboradores tengan conocimiento de los objetivos y las políticas por las que se rige la organización, los gerentes a través de la dirección influyen en los colaboradores, por lo que también esta función debe ser aprovechada para motivar al personal a cargo.

Koontz *et al.* (2012) definen dirigir como: “Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (p. 31). Como el liderazgo supone seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación (p. 31).

Hellriegel *et al.* (2009) dirigir implica:

Motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización. Sin embargo, no sólo se dirige cuando se ha concluido con la planeación y la organización, sino que la dirección es un elemento crucial de esas funciones (p. 10).

Controlar.

Después de fijar las metas, establecer los planes, decidir el esquema estructural, contratar, capacitar y motivar el personal, es necesario evaluar si las cosas se están realizando de la forma correcta de acuerdo como fue establecido. La función de controlar consiste en vigilar el desempeño

actual comparándolo con los planes que fueron determinados por la Administración de la organización, esto permitirá los errores que generen.

Según Koontz *et al.* (2012) controlar es: “Medir, corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes” (p. 31). Incluye medir el desempeño respecto de los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. Controlar facilita el cumplimiento de los planes. Las actividades de control casi siempre se relacionan con la medición del logro (p. 31).

Hellriegel *et al.* (2009) definen: “El control es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas” (p. 10).

Las funciones Administrativas se encuentran presentes en todas las actividades que se llevan a cabo en una empresa, por lo que es necesario que un Gerente General de cualquier Institución desempeñe las funciones de Planeación, organización, dirigir y controlar, con el objetivo de dirigir a la empresa de una forma eficiente y adecuada.

Proceso administrativo

Para Chiavenato (2001), el proceso administrativo es:

La planeación, la organización, la dirección y el control constituyen el denominado proceso administrativo. Cuando se consideran por separado, planeación, organización, dirección y control constituyen funciones administrativas; cuando se toman en conjunto en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo. Proceso es cualquier fenómeno que presente cambio continuo en el tiempo o cualquier operación que tenga cierta continuidad o secuencia (pp. 131-132).

Según lo expresado por Chiavenato el proceso administrativo está constituido por todas las funciones administrativas, pero no de manera individual, sino en conjunto ya que, para que se

realice un proceso administrativo adecuado, se deben de tomar en cuenta todas las funciones de la administración. En la siguiente figura se muestra cómo se realiza el proceso en la organización: a nivel externo se producen las entradas que son los insumos; posteriormente en el ambiente interno se aplica el proceso administrativo; al final, en el nivel externo se genera un resultado.

Figura 1. Proceso Administrativo



Fuente: Administración Proceso Administración (Chiavenato, 2001, p. 132)

Competencias Gerenciales

Hellriegel *et al.* (2009) definen y explican las competencias gerenciales:

Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones. La esencia del trabajo está cambiando. Ahora no sólo se juzga a una persona por su inteligencia, sino también por el grado de capacidad que tiene para manejarse y administrar a otros. Las organizaciones dan por hecho que la persona es inteligente y que cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su trabajo. Contratan a

las personas porque suponen que éstas ya poseen las competencias gerenciales que las llevarán a un desempeño sobresaliente (p. 4).

Los administradores o gerentes deben de contar con habilidades que les permitan desempeñar su función de dirigir a una organización de una forma adecuada y correcta, según lo establecido por Hellriegel *et al.* (2009), los gerentes de una empresa deben al menos de contar con competencias para la comunicación, para la planeación y gestión, para el trabajo en equipo, para la acción estratégica, competencia multicultural es decir conocimiento y comprensión de culturales laborales, debe de tener competencia para la autoadministración como integridad y conducta ética, equilibrio de la vida laboral y personal.

Figura 2. Modelo de las competencias gerenciales



Fuente: Administración un enfoque basado en competencias (Hellriegel *et al.*, 2009, p. 5)

Figura 3. Las seis competencias gerenciales clave

Tabla 1.1	Las seis competencias gerenciales clave
COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN	
Comunicación informal	
Comunicación formal	
Negociación	
COMPETENCIA PARA LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN	
Recolección de información, análisis y solución de problemas	
Planeación y organización de proyectos	
Administración del tiempo	
Elaboración de presupuestos y administración financiera	
COMPETENCIA PARA EL TRABAJO EN EQUIPO	
Diseño de equipos	
Creación de un ambiente de apoyo	
Administración de la dinámica de equipo	
COMPETENCIA PARA LA ACCIÓN ESTRATÉGICA	
Conocimiento de la industria	
Conocimiento de la organización	
Aplicación de acciones estratégicas	
COMPETENCIA MULTICULTURAL	
Conocimiento y comprensión de las culturas	
Apertura y sensibilidad culturales	
COMPETENCIA PARA LA AUTOADMINISTRACIÓN	
Integridad y conducta ética	
Ímpetu y entrega personales	
Equilibrio de la vida laboral y personal	
Conciencia de sí mismo y desarrollo	

Fuente: Administración un enfoque basado en competencias (Hellriegel *et al.*, 2009, p. 6)

Gestión Operativa

La gestión operativa se trata de los procesos del día a día mediante los cuales se realiza la utilización de múltiples recursos, capacidades y habilidades para la obtención de metas, planes y propósitos de una organización. Es decir, es realizar todas las acciones que permitan resolver diferentes asuntos con el objetivo de cumplir con las metas establecidas, o realizar todas las

acciones que permitan dirigir a la organización hacia el cumplimiento de los planes definidos por la empresa.

Según Arnoletto y Díaz (2009), la gestión operativa se entiende como:

La que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso (p. 54).

Administración del riesgo

En toda organización o empresa siempre va a prevalecer el riesgo, no existe ninguna fórmula para eliminar por completo el riesgo en cualquier negocio que se realice o que se lleve a cabo, sin embargo, el riesgo se puede administrar y, por lo tanto, disminuir las probabilidades de la ocurrencia de un error, para que la administración de un riesgo sea efectiva toda la población institucional debe de estar comprometida con la misma y realizar todos los procesos y procedimientos establecido para una gestión.

Según Larson y Gray (2009) la administración del riesgo se define como:

La administración de riesgos pretende reconocer y manejar aspectos problemáticos potenciales e imprevistos que pueden darse cuando el proyecto se lleva a la práctica. La administración de riesgos identifica tantos eventos de riesgo como es posible (lo que puede ir mal), minimiza su efecto (lo que se puede hacer con respecto al evento antes de que el proyecto se inicie), maneja las respuestas a los eventos que sí se materializan (planes de contingencia) y suministra fondos de contingencia para cubrir eventos de riesgo que se materializan (p.181).

Pasos para la administración del riesgo

Identificación del riesgo.

La identificación de los riesgos se realiza desde la fase de planeación, el administrador debe de identificar, junto con las jefaturas de los distintos departamentos que conforman una organización, cuáles son los principales riesgos a los que se enfrenta la empresa, ya sean tanto internos como externos, esto desde la perspectiva de su experiencia, de acuerdo con las diversas funciones y tareas que se realizan en cada proceso.

Para Larson y Gray (2009), la identificación del riesgo es: “El proceso de administración del riesgo se inicia con el intento de generar una lista de todos los posibles riesgos que podrían afectar al proyecto” (p. 183).

Evaluación del riesgo.

Una vez identificados cuáles son los principales riesgos que tiene la empresa, tanto a lo interno como a lo externo de la organización, deben de gestionar un listado de los mismos, desde los más relevantes hasta los de menor importancia; en la evaluación de los riesgos se debe de contemplar aspectos como la probabilidad de ocurrencia de un evento, y el impacto que tendría para la empresa si se llega a materializar el evento.

Larson y Gray (2009) establecen el proceso de evaluación del riesgo como: “Los administradores de proyecto deben desarrollar métodos para discriminar algunos de los riesgos enumerados, eliminar los redundantes y los que no tienen consecuencias, y ordenar a los importantes en términos de su importancia y su necesidad de atención” (p. 185).

Desarrollo de la respuesta al riesgo.

Larson y Gray (2009), explican el desarrollo de la respuesta al riesgo:

Cuando se identifica y se evalúa un evento de riesgo, debe tomarse una decisión acerca de la respuesta adecuada para el suceso específico. La respuesta al riesgo puede clasificarse como mitigadora, de omisión, de transferencia, de distribución o de retención (p. 189).

De acuerdo con lo definido por Larson y Gray (2009), ante la probabilidad de ocurrencia de un evento, el cual puede ser considerado riesgoso para la organización, una vez que se ha realizado el proceso de identificación de riesgos, así como de la evaluación de posibilidades de materializarse, se debe de gestionar un plan o programa como respuesta para abordar el riesgo, puede realizarse a través de la mitigación, transferencia y distribución del riesgo.

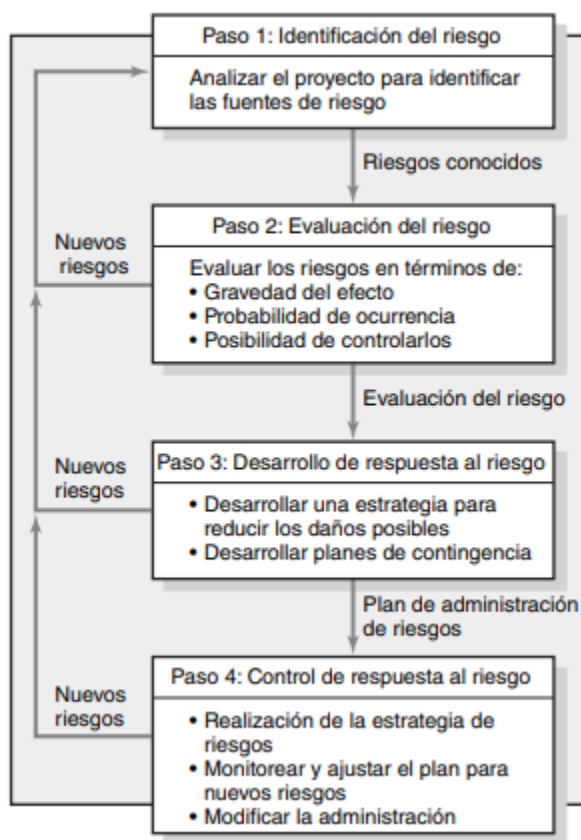
Control de respuesta al riesgo.

Según Larson y Gray (2009) el control de respuesta al riesgo se entiende como:

El último paso en el proceso de administración de riesgos es el control de éstos; es decir, ejecutar la estrategia de respuesta al riesgo, supervisar los eventos que lo desatan, iniciar planes de contingencia y estar preparado para nuevos riesgos. El establecimiento de un sistema de administración del cambio para manejar los eventos que necesitan modificaciones formales de alcance, presupuesto y/o programación del proyecto es un elemento esencial en el control de riesgos (p. 197).

De acuerdo con la definición anterior, el control de respuesta al riesgo es el último paso que se debe de realizar en la administración de riesgos, es el paso más importante ya que es donde se van a implementar todas las acciones establecidas y desarrolladas ante la eventualidad de ocurrencia del riesgo, y en el cual se pone en práctica todo el trabajo realizado en los pasos anteriores con el objetivo de tener una respuesta positiva por parte de la organización contra el riesgo.

Figura 4. El proceso de administración de riesgos



Fuente: Administración de Proyectos (Larson y Gray, 2009, p. 183)

Evaluación

La evaluación debe medir el desempeño mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes, así como el desempeño en las funciones gerenciales. Koontz *et al.* (2012) mencionan: “El sistema para medir el desempeño con base en objetivos preestablecidos debe complementarse con una evaluación de gerente en sus funciones como tal” (p. 319). La evaluación debe enfocarse en los resultados (p. 320).

SUGESE

A nivel de Costa Rica todo lo concerniente al tema de seguros es regulado por las leyes y normativa que son establecidas por el ente regulador denominado la Superintendencia General de

Seguros (SUGESE), de acuerdo con la Ley Reguladora del Mercado de Seguros N.º 8653, mediante la cual fue creada, funciona bajo la dirección del Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF).

Misión y Visión

En la página Oficial de la Superintendencia General de Seguros se indica la misión y visión del ente regulador de seguros, como misión se menciona lo siguiente: “Promover un mercado de seguros eficiente, estable y transparente en beneficio del consumidor”, respecto a la visión se indica: “Un mercado de Seguros más desarrollado, inclusivo y apegado a las mejores prácticas”. La SUGESE tiene por objeto velar por la estabilidad y el eficiente funcionamiento del mercado de seguros, así como entregar la más amplia información a los asegurados.

Objetivo General

La Ley Reguladora del Mercado de Seguros N.º 8653 establece que el objetivo de la SUGESE es:

La Superintendencia General de Seguros tiene por objeto velar por la estabilidad y el eficiente funcionamiento del mercado de seguros, así como entregar la más amplia información a los asegurados. Para ello, autorizará, regulará, y supervisará a las personas, físicas o jurídicas, que intervengan en los actos o contratos relacionados con la actividad aseguradora, reaseguradora, la oferta pública y la realización de negocios de seguros (Artículo 29).

En razón de que la SUGESE es la autoridad reguladora en materia de seguros de Costa Rica, y que tiene como principales funciones autorizar, regular, supervisar y educar, tanto a las personas físicas como jurídicas que intervienen en el negocio del seguro, debe también de mantener una clara y transparente función, por lo que tiene dentro de su marco regulatorio un objetivo general para garantizar su cumplimiento.

Objetivos estratégicos

Así como se definió un objetivo general, también a través de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros N.º 8653 se definieron objetivos estratégicos, los cuales se detallan a continuación:

1. Regulación y supervisión: Profundizar la aplicación de buenas prácticas internacionales
2. Organización: Impulsar la mejora continua de la organización
3. Divulgación: Facilitar el conocimiento del mercado de seguros al consumidor y partes interesadas

Aseguradora

Una compañía Aseguradora es la que se especializa en el mercado de los seguros, a través del servicio que brinda ofrece a las personas tener seguridad ante cualquier riesgo que se pueda materializar, esto lo realiza mediante los diferentes tipos de seguros que comercializa. Una Aseguradora tiene una amplia variedad de productos que se adaptan según sean las necesidades que tengan los clientes y en la mayoría de los casos también pueden ofrecerse al cliente un seguro personalizado.

Actividad aseguradora

Según el artículo dos de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros N.º 8653 la actividad aseguradora se define como:

La actividad aseguradora consiste en aceptar, a cambio de una prima, la transferencia de riesgos asegurables a los que estén expuestas terceras personas, con el fin de dispersar en un colectivo la carga económica que pueda generar su ocurrencia. La entidad aseguradora que acepte esta transferencia se obliga contractualmente, ante el acaecimiento del riesgo, a indemnizar al beneficiario de la cobertura por las pérdidas económicas sufridas o a compensar un capital, una renta u otras prestaciones convenidas (párr. 3).

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, se entiende que la actividad aseguradora, es la que permite realizar la función de transferencia del riesgo, esta es una actividad muy utilizada hoy día, tanto por empresas que quieren asegurar sus activos y patrimonio, como por personas físicas, por lo que no es excluyente, existen muchos tipos de seguros a través de los cuales se puede ejercer la actividad aseguradora.

El Seguro

El Seguro es un medio eficaz para la protección de los individuos ante cualquier probabilidad de que se materialice un riesgo; el seguro resguarda a la persona en todo aspecto desde su activo más valioso como lo es una casa, puede asegurar también su vehículo, y hasta su seguridad financiera. El Seguro es una transferencia del riesgo, para adquirir un seguro la persona, es decir el cliente, debe de tener claridad de cuáles son sus necesidades y cuál es el presupuesto con el que cuenta para asegurar el bien.

Contrato de seguros

Según el artículo tres de la Ley Reguladora del Contrato de Seguros N.º 8956, define lo que es un contrato de seguros:

El contrato de seguros es aquel en el que el asegurador se obliga, contra el pago de una prima y en el caso de que se produzca un evento cuyo riesgo es objeto de cobertura, a indemnizar el daño producido a la persona asegurada, o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones dentro de los límites y las condiciones convenidos. Las Aseguradoras que operan en el mercado nacional podrán colocar, por sí o por medio de una de sus subsidiarias, contratos de seguros fuera del territorio nacional, ajustándose a los requerimientos legales de cada país en el que desean operar (Artículo 3).

Según Fundación Mapfre (2010), el contrato de seguro es:

El contrato o póliza de seguro es una relación contractual entre el asegurador y el asegurado que proporcionará a este último los medios económicos para compensar la pérdida patrimonial o aminorar las consecuencias de los daños personales sufridos en un siniestro (p. 1).

El contrato de seguro es el que se adquiere una vez que ambas partes están de acuerdo, es decir el asegurador y el tomador del seguro, para que se cree el contrato se deben de establecer en el mismo todos los aspectos que se consideren relevantes, como pueden ser las coberturas que va a tener el contrato, el establecimiento de la prima que va a ser pagada por el tomador, el porcentaje de indemnización en caso de la ocurrencia de un siniestro, es decir los deberes y derechos de ambas partes.

Características del contrato de seguros

Bilateral.

Las obligaciones en un contrato de seguro son tanto para el asegurador de responder por la suma asegurada cuando ocurra el siniestro como para el tomador de pagar la prima que haya sido establecida en el contrato del seguro.

Consensual.

Esta es una característica de los contratos de seguros que se establecen con el consentimiento de las partes respectivas.

Oneroso.

Para que el asegurador asuma los riesgos, es necesario que el tomador pague la prima la cual es el dinero que se paga para que en caso de que ocurra el siniestro el asegurador responda. Cuando se suscribe un contrato de seguro ambas partes obtendrán una ventaja, por un lado, la

aseguradora recibe el pago de la prima por parte del asegurado y el asegurado recibirá el pago de una indemnización en caso de que el siniestro ocurra.

Aleatorio.

Esta característica indica que no hay forma de predecir si el siniestro va a ocurrir o no, o saber cuándo va a ocurrir.

Tipos de seguros

A continuación, en la siguiente figura se detallan algunos de los tipos de seguros que se ofrecen en el mercado, hoy día existe mucha competencia en el negocio de los seguros, es por ello que, constantemente, las organizaciones, están innovando productos para ofrecer a los clientes, seguros que resulten atractivos, que se ajusten a las necesidades que tienen, expandiendo la oportunidad de atraer clientes nuevos, ofreciéndoles seguros a la medida.

Figura 5. Tipos de Seguros



Fuente: Mora (2020).

Participantes del contrato de seguros

En el artículo tres de la Ley Reguladora del Contrato de Seguros N.º 8956, define las partes y terceros del contrato de seguros.

El asegurador.

Quien asume los riesgos que le traslada la persona asegurada y que está obligado a indemnizar o a cumplir la prestación prometida (párr. 5).

Como se mencionó anteriormente el asegurador es quien va a asumir los riesgos que una persona física o jurídica le ceda, esto de acuerdo con lo que se detalle en el contrato de seguro que debidamente se tiene que establecer, con todas las responsabilidades y deberes que deberán de tomar ambas partes para su correcta ejecución. Si algunos de los aspectos mencionados en el contrato se llegan a incumplir es causa para dar por finalizado el contrato.

El tomador.

Persona física o jurídica que, por cuenta propia o ajena, contrata el seguro y traslada los riesgos al asegurador. Es a quien corresponden las obligaciones que se deriven del contrato, salvo las que por su naturaleza deban ser cumplidas por la persona asegurada (párr. 5).

El tomador según lo anterior es quien acepta las condiciones de la póliza del seguro y quien la firma, asumiendo la responsabilidad de la información que esta contenga y del pago de la prima, el tomador del seguro es de mucho peso en el contrato de seguro, es quien tiene la capacidad para designar a los beneficiarios en caso de la ocurrencia de un siniestro es decir la materialización de un riesgo.

La persona asegurada.

Persona física o jurídica que en sí misma o en sus bienes está expuesta al riesgo. Es titular del interés objeto del seguro y que, en defecto del tomador, asume los derechos y las obligaciones derivadas del contrato (párr. 5).

La persona asegurada es la persona a quien el seguro protege, el seguro cubre sus bienes y también su propia persona es decir como su salud o su vida, las personas aseguradas pueden ser empleados, familiares o no familiares dependiendo del tipo de seguro que se contrate, por lo que a la persona aseguradora es en la que cae la acción de cobertura del seguro, y es quien se menciona en la póliza para que ante que cualquier riesgo que se materialice, esta pueda ser cubierta.

La persona beneficiaria.

Persona física o jurídica en cuyo favor se ha establecido lícitamente la indemnización o prestación a la que se obliga el asegurador (párr. 5).

La persona beneficiaria es quien percibe la indemnización en caso de que se dé la materialización de un riesgo y que dicho riesgo haya sido un aspecto que se consideró en el momento en el que se contrajo el contrato del seguro. Por ejemplo, en el caso de los seguros de vida cuando fallece el asegurado que puede ser padre o madre, los beneficiarios normalmente son los hijos, esposo o esposa quienes tiene derecho de recibir la indemnización.

Mediadores de los seguros

Los mediadores de seguros son actores del mercado de seguros, un mediador puede ser una persona física o jurídica, a través de estos se puede adquirir un seguro, de acuerdo con las necesidades que se quieran cubrir y sin tener que ir hasta una aseguradora a realizar los trámites respectivos, hoy en día es muy fácil adquirir un seguro. Un mediador de seguro tiene un papel de asesor para el cliente, el cual le puede sugerir al cliente cuál seguro le sirve más según lo que el cliente le exponga.

Según el artículo 22 de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros N.º 8653, se definen los intermediarios de seguros:

Agentes de seguros.

Agentes de seguros son las personas físicas que realicen intermediación de seguros y se encuentren acreditadas por una o varias entidades aseguradoras y vinculadas a ellas por medio de un contrato que les permite actuar por su nombre y cuenta, o solo por su cuentas [sic]. En el primer supuesto, el tercero que contrata por medio del agente adquiere derechos y contrae obligaciones contractuales con la entidad aseguradora. En el segundo supuesto, las actuaciones del agente de seguros deben ser validadas por la entidad aseguradora, para que obliguen contractualmente a esta última (párr. 1).

Los agentes de seguros trabajan en empresas aseguradoras de manera exclusiva y se encargan de ofrecer y vender diferentes tipos de pólizas a personas y empresas, según sean las necesidades que estos requieran asegurar, un agente de seguros se encarga de dar asesoramiento técnico al cliente para la obtención del seguro y también brinda asesoramiento durante la vigencia del contrato ante cualquier duda que le surja al asegurado (ver cuadro 1).

Corredor de seguros.

El corredor de seguros es el intermediario, persona física con licencia de la Superintendencia para esos efectos y que debe estar acreditado por una sociedad corredora para ejercer la actividad de intermediación (párr. 4).

Según lo anteriormente mencionado, un corredor de seguros es una persona que interviene como intermediario de varias compañías aseguradoras, esto sin estar vinculado de manera exclusiva con alguna de ellas, es decir que pueden ofrecer los productos y servicios en materia de seguros de diferentes aseguradoras a los clientes, de acuerdo a las necesidades que tengan debe de

informar al asegurado sobre las condiciones del contrato y brindar asesoramiento durante la vigencia del contrato.

Tabla 1: Diferencia entre Agente de Seguros y Corredor de Seguros

Agente de Seguros	Corredor de Seguros
Mediador de seguros.	Mediador de seguros.
Vinculación exclusiva con la aseguradora.	No tiene vinculación exclusiva con la aseguradora.
Ofrece a sus clientes únicamente los productos de la aseguradora a la cual está vinculado de manera exclusiva.	Ofrece a sus clientes una gran variedad de productos de distintas aseguradoras, según su experiencia como profesional y de acuerdo con las necesidades de su cliente.
Está acreditado por una aseguradora que valida todas sus actuaciones, representa a la aseguradora de la cual depende.	Actúa por cuenta propia y en representación de sus clientes.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la interpretación de la información investigada, 2020.

Sociedades agencias de seguros.

Las sociedades agencias de seguros son personas jurídicas inscritas en el Registro Mercantil como sociedades anónimas, cuyo objeto social exclusivo será la intermediación de seguros bajo la figura de agencia de seguros y operan en las mismas condiciones indicadas en el párrafo anterior para los agentes (párr. 2).

Según lo anterior una agencia de seguros son entidades intermediarias y funcionan bajo la misma modalidad que los agentes de seguros, es decir que tienen una vinculación exclusiva con una a o varias aseguradoras, y que en su función no solamente están representando al cliente, sino que, al mismo tiempo, representan a la aseguradora con la que trabajan de una forma exclusiva. Al igual que los agentes de seguros deben de ser acreditadas por la aseguradora para validar sus acciones

Sociedades corredoras de seguros.

Las sociedades corredoras de seguros son personas jurídicas inscritas en el Registro Mercantil como sociedades anónimas, cuyo objeto social exclusivo será la intermediación de seguros bajo la figura de correduría de seguros. Dicha intermediación la realizará sin que actúe en nombre ni por cuenta de una o varias entidades aseguradoras y la ejercerá únicamente mediante corredores que cuenten con la licencia y acreditación correspondientes (párr. 3).

Una sociedad corredora de seguros es un intermediario experto entre la compañía aseguradora y el asegurado, funciona bajo la misma modalidad que un corredor de seguros, sin embargo, esta debe de ser una persona jurídica que no trabaja de manera exclusiva con una aseguradora, sino que lo hace de acuerdo a las necesidades que tengan sus clientes mediante varias aseguradoras su función del negocio la realiza a través de corredores de seguros que se encuentren debidamente acreditados y con licencia para operar.

Póliza del seguro

La póliza del seguro es un documento que le da validez al contrato del seguro. Se especifican todas las condiciones, obligaciones y derechos de las partes, en este caso sería tanto del tomador como del asegurador. Es un documento indispensable que debe de ser firmado de igual forma por ambas partes para que el mismo sea válido. También tiene como característica un plazo determinado en el que se tomará el seguro, por lo que una vez finalizado el plazo es necesario renovar el contrato.

Partes de la póliza

En el artículo 20 de la Ley Reguladora del Contrato de Seguros N.º 8956, define las partes que debe de contener como mínimo la póliza de seguros:

- ❖ Nombre y apellidos o denominación social, número de identificación y domicilios de las partes contratantes.

- ❖ Lugar y/o apartado postal, fax, correo electrónico o cualquier otro medio que permita y garantice la seguridad del acto de comunicación.
- ❖ Clase de seguro, riesgo asegurado y coberturas por las que se efectúa el seguro.
- ❖ Designación y descripción de los objetos asegurados y su ubicación.
- ❖ Duración del contrato, con expresión del día y la hora en que comienzan y terminan sus efectos.
- ❖ Las condiciones generales, particulares y especiales que conforman el contrato.
- ❖ Nombre de los intermediarios en caso de que intervenga alguno en el contrato.
- ❖ Firma del representante legal de la entidad aseguradora (párr. 1).

Prima

Cuando una persona adquiere un seguro debe de pagar una prima, el cual es el pago de un monto a través del que se asegura recibir una compensación económica o un servicio ante el evento de ocurrencia del riesgo asegurado. La prima va a variar dependiendo del seguro y de las coberturas que se adquieran, ya que la misma se calcula tomando en cuenta no solo factores económicos, sino también tomando en cuenta las probabilidades de ocurrencia de un evento.

Según la Ley Reguladora del Contratos de Seguros N.º 8956 en el artículo 34 se define la prima como:

Independientemente de su denominación y forma de pago, la prima es el precio que debe satisfacer el tomador al asegurador, como contraprestación por la cobertura de riesgo que el asegurador asume (párr. 1).

El monto de la prima que cobre el asegurador deberá incluir todos los gastos, las comisiones, los costos, los márgenes y aportes definidos por la ley. El asegurador no podrá cobrar ninguna suma adicional a la prima, salvo tributos aplicables y demás gastos que hayan sido establecidos expresamente en la póliza (párr. 2).

Pago de la prima

Según la Ley Reguladora del Contrato de Seguros N.º 8956 en el artículo 35 se define el pago de la prima:

La prima es debida por adelantado desde el perfeccionamiento del contrato y, en el caso de primas de pago fraccionado, en las fechas acordadas. Si las partes no pactan un pago fraccionado se entenderá que la prima cubre el plazo del contrato en su totalidad. Deberá ser pagada en dinero dentro de los diez días hábiles siguientes, salvo pacto en contrario en beneficio de la persona asegurada (párr. 1).

En razón a lo anterior se puede decir que el pago de la prima es un aspecto muy importante que se debe de establecer en el contrato del seguro, esto por cuanto existen diferentes modalidades para el pago de la misma; es por ello que se debe de definir cuál será la forma de pago y las fechas en las que se deberá de realizar para evitar incumplir con alguna cláusula del contrato y que esto llegue a ser una acción que dé por finalizado la relación entre el asegurador y el tomador del seguro.

Suma asegurada

En la página principal de la Fundación MAPFRE se define lo que es la suma asegurada: “Al valor que el tomador atribuye a los bienes se le denomina suma asegurada, que es el límite máximo de indemnización que va a pagar la aseguradora en caso de siniestro”. Es decir, que la suma asegurada es la cantidad de dinero que se establece en el contrato del seguro, y que será compensada a la persona que toma el seguro en caso de que ocurra un siniestro.

Siniestro

Un siniestro es la ocurrencia del riesgo o evento contemplado en el contrato de seguro, no es posible predecir cuándo va a dar la materialización de un riesgo, existen muchos tipos de siniestros los cuales se establecen o se especifican en un contrato de seguro con el objetivo de que sí se materializa el siniestro, se pueda solicitar la indemnización de este, a continuación, algunos ejemplos de siniestros posibles:

- ❖ Incendio que origina la destrucción total o parcial de un edificio, o hogar asegurado
- ❖ Choque vehicular
- ❖ Ocurrencia de desastres naturales
- ❖ Enfermedad
- ❖ Desempleo

Indemnización

La indemnización es el pago que recibe el asegurado por parte de la aseguradora cuando se da la ocurrencia de un siniestro, es decir cuando el riesgo que fue asegurado se materializa, esto habiéndose establecido previamente un contrato de seguro. La indemnización en los contratos de seguro viene determinada por varios aspectos, dependiendo del tipo de seguro que se contrate, la indemnización no cubre en su totalidad el daño ocasionado, sino solo una parte del mismo.

La indemnización eventual, en la mayoría de los seguros, se realiza a favor del asegurado, sin embargo, en los seguros personales favorece, por lo general, a una persona diferente del asegurado, el cual se convierte en el acreedor de la aseguradora, como sucede en los seguros de vida los beneficiarios no son directamente los tomadores directos del seguro, sino más bien termina siendo una tercera persona, las cuales han sido asignadas directamente por la persona tomadora del seguro de vida.

Reaseguro

El reaseguro es un método por medio del cual un asegurador distribuye sus riesgos dando la totalidad o una parte de ellos a otra organización, con el objetivo de disminuir la cantidad de riesgo que podría tener si se llega a materializar, es decir si llega a producir un siniestro. De esta manera el reasegurador se blinda ya que en caso de que si se produce un siniestro el cumplimiento del pago no lo tendría que enfrentar solamente el asegurador, sino que el riesgo es compartido normalmente este se divide por porcentajes que se establecen mediante un contrato.

Según Minzoni (2009), reaseguro es la operación por medio de la cual una institución de seguro toma a su cargo, parcial o totalmente: a) un riesgo cubierto por otra o, b) el remanente de daños que exceda de la asegurada por el reasegurador directo. (p. 25)

Para Fundación Mapfre (2010), el reaseguro es el seguro del riesgo asumido por el asegurador. El reaseguro no sería posible sin la existencia del seguro. Y, además, recíprocamente, el asegurador no podría existir (lo haría precariamente) si no existiera el reasegurador (p. 1)

Romero (2001), menciona el concepto del reaseguro como:

El contrato de reaseguro parte de la existencia previa de un contrato de seguro por el que el asegurado descarga sobre el asegurador las eventuales consecuencias económicamente perjudiciales que pudieran derivarse del riesgo que pesa sobre él, a cambio del pago de una prima. Desde este momento, el patrimonio del asegurador puede verse gravado, en caso de realización del riesgo asegurado, con el importe de la indemnización si se trata de un seguro de daños, o con el importe de la suma asegurada si estamos ante un seguro de personas. El concepto del reaseguro viene dado por la finalidad que busca el reasegurado cuando concierta este contrato: buscar protección con el riesgo que representa para él el eventual pago de una indemnización (p. 73).

De acuerdo con Hill (1995), el reaseguro es definido como:

El concepto del reaseguro viene dado por la finalidad que con este contrato busca el reasegurado, obtener la protección del seguro contra el posible riesgo de tener que realizar la prestación prometida al asegurado o al beneficiario, en caso de siniestro de la cosa o persona asegurada. Esto es, la responsabilidad del asegurador frente al asegurado, lo que hace que pueda parecer un seguro de responsabilidad civil, como afirman algunos autores (p. 32).

El reaseguro tiene una finalidad económica que consiste en mantener un equilibrio monetario en la entidad aseguradora, para que su capacidad financiera de asumir los riesgos se mantenga. Las obligaciones del reasegurador son las mismas que tiene el asegurador, respecto al asegurado, la responsabilidad del reasegurador es directa con el asegurador, por ende, el asegurado no tendrá relación directa con el reasegurador.

Actividad reaseguradora

En el artículo dos de la Ley Reguladora del Mercado de Seguros N.º 8653 la actividad reaseguradora se define como:

Por actividad reaseguradora se entiende aquella en la que, con base en un contrato de reaseguro y a cambio de una prima, una entidad reaseguradora acepta la cesión de todo o parte del riesgo asumido por una entidad aseguradora en virtud de los contratos de seguro subyacentes. En lo que corresponda, a las entidades reaseguradoras le serán aplicables las disposiciones establecidas en la legislación para las entidades aseguradoras (párr. 3).

Actores que intervienen en el reaseguro

Los aseguradores directos.

Mediante el libro Introducción al Reaseguro de Fundación Mapfre (2010) se define lo que es un asegurador directo:

Son los compradores más importantes de reaseguro y su volumen de compra depende en parte de la estructura del mercado de seguros de cada país. El tamaño de cualquier siniestro o acumulación de siniestros derivados de un solo acontecimiento que una compañía de seguros puede retener por su cuenta, suele aumentar en forma directamente proporcional: a) al volumen y distribución de las pólizas suscritas y b) a la cifra de sus reservas comparada con la de las primas suscritas. Por lo tanto, cuanto más repartido esté el negocio de seguros en un país

entre muchas compañías pequeñas y nuevas mayor suele ser la demanda total de reaseguros en el mercado (p. 15).

Según la definición anterior se entiende que los aseguradores directos son quienes tienen la capacidad de comprar un gran mercado en cuanto a lo que a reaseguro trata, ya que, si bien se entiende, son quienes directamente aseguran los riesgos que los reaseguradores les ofrezcan, por lo tanto, deben tener la capacidad, tanto económica como a nivel de estructura, para afrontar dichos riesgos los cuales en este tipo de negocios son muy altos.

Los reaseguradores.

Según Fundación Mapfre (2010) se describe como surgieron los reaseguradores:

La institución reaseguradora nació principalmente relacionada con el transporte marítimo, sin embargo, el ramo donde ha adquirido más desarrollo es en el de incendio. Las dos primeras reaseguradoras que se fundaron como tales fueron las alemanas Kölnische Ruck y la Aachener Rück, hacia 1850, con motivo del incendio de Hamburgo en 1842. Este gran desarrollo también se explica por los incendios de Nueva York de 1835 (p. 15).

Hoy día el mercado de reaseguradores se ha ampliado un poco más de cómo fue en el pasado, las mayores compañías se encuentran en Europa específicamente en Alemania y Suiza, aunque las mayores compañías en el mercado del reaseguro sean internacionales no significa que solo así se puede ejercer el reaseguro, ya que hay muchas reaseguradoras que ejercen su actividad en el ámbito nacional.

Los retrocesionarios.

Según Benito (2001), define lo que es un retrocesionario como:

La retrocesión es el reaseguro cedido por un reasegurador a otra entidad aseguradora o reasegurado para liberar una parte de los riesgos por él asumidos, equilibrando así sus resultados y homogenizando sus responsabilidades. Podría decirse que se trata un seguro para el reasegurador. La retrocesión se produce cuando un asegurador suscribe riesgos muy grandes que exceden la capacidad de un mercado nacional y que al cederlo al reaseguro puede también sobrepasar la retención que algún reasegurador desea mantener por cuenta propia (p. 25).

Los retrocesionarios son aquellos que intervienen ante el mercado reasegurador cuando el riesgo que se pretende asegurar sobrepasa la capacidad del reasegurador, el cual, como se ha explicado anteriormente, tiene una capacidad de cobertura muy alta, sin embargo, existen riesgos que son muy grandes económicamente y, que en caso de materializarse, podrían quebrar a la reaseguradora, es por ello que ante este tipo de riesgos los reaseguradores buscan a los retrocesionarios para disminuir el impacto ante la materialización del riesgo.

Los corredores de seguros o *Brokers*.

Según Benito (2001) se entiende por corredores de seguros o *brokers*:

Cuando un reasegurador internacional desea establecer relaciones comerciales con los aseguradores de un determinado país, puede optar por hacer viajes y visitas regulares a sus clientes, por fundar una oficina de relaciones en dicho país y, por último, por utilizar los buenos oficios de intermediarios, es decir, los corredores de reaseguro. Cualquiera de las tres opciones no es excluyente de las restantes, pudiendo coexistir las tres formas simultáneamente como así suele suceder en el caso de los grandes reaseguradores (p. 26).

Según Fundación Mapfre (2010) existen distintos sistemas para que un reasegurador internacional pueda establecer relaciones comerciales con los aseguradores de un determinado país:

1. Viajes: El reasegurador puede optar por hacer viajes y visitas regulares a sus clientes.
2. Abrir una oficina propia de representación o sucursal: Es el sistema más efectivo, pero también suele ser el más costoso, ya que el reasegurador, para optimizar su servicio técnico y sus relaciones con su reasegurado, debe de disponer de un equipo de personas conocedoras y expertas en las distintas materias y especialidades.
3. Uso de intermediarios o corredores de reaseguros: El reasegurador siempre está dispuesto a ampliar su volumen de negocio y también lo está para suscribir un reaseguro a través de los corredores para no perder una comisión a estos intermediarios (p. 20).

Las funciones de los brokers.

Según Fundación Mapfre (2010), los *brokers* a cambio de la comisión que se detrae de la prima que se abona a los reaseguradores, cumplen con las siguientes funciones:

- ❖ Cuando una compañía de seguros quiere concertar un reaseguro, el *broker* gestiona este reaseguro buscando las mejores condiciones económicas, técnicas y de solvencia. También asesoran a las aseguradoras cedentes sobre el programa de reaseguro más adecuado para su cartera de seguros.
- ❖ Como mejores conocedores de los mercados internacionales de reaseguros, disponen de información sobre la legislación, las normas, costumbres y los procedimientos usuales en los distintos países, información que pueden transmitir a los reaseguradores que no estén establecidos en el país del que se trate.
- ❖ Al estar al corriente de las últimas tendencias y clases de coberturas dadas por los reaseguradores, así como de los métodos de tarificación, distribución de riesgos, sistemas administrativos, etc. están en condiciones de ofrecer un buen servicio a las compañías de seguros (p. 20).

De acuerdo con lo anterior se puede resumir que la función de un corredor de seguros o *brokers*, es buscar las mejores opciones en cuanto a lo que es el reaseguro para la compañía de seguros que busca establecer cierto negocio, dado que son expertos en esta materia. Es una de las formas más recomendables para lograr colocar un negocio de reaseguro a nivel internacional, con lo que se busca maximizar los recursos y disminuir el nivel de riesgo al que se exponen una empresa aseguradora.

Pools de seguro y Reaseguro

A través del libro *Introducción al Reaseguro* de Fundación Mapfre (2010), se define lo que es un Pools, un Pools de seguro y de reaseguro:

Pool.

Es un acuerdo de cooperación entre un cierto número de entidades que operan en un mercado concreto y cuya idea básica es de obtener un cierto equilibrio en los resultados de los negocios procedentes de los miembros del pool. Existen dos clases de pools: Pools de coaseguro y pool de reaseguro (p. 22).

Pool de coaseguro.

En este pool los miembros se comprometen a suscribir los riesgos estipulados dentro de la estructura del pool y no por su propia cuenta, debiendo ceder tales riesgos al pool y recibiendo a cambio una participación en todos los negocios suscritos por el pool de acuerdo con un sistema de distribución previamente acordado (p. 22).

Ventajas.

- ❖ Al efectuar una suscripción en grupo, los límites de la retención del pool se fijan conforme a los recursos financieros del grupo, reemplazando total o parcialmente la retención de cada miembro, y, por tanto, reduciendo la necesaria cesión al reaseguro.

- ❖ Si el pool está constituido por un grupo de aseguradores con peso específico en el mercado de que se trate, pueden influir para que se establezca cierta disciplina de trabajo dentro de ese mercado, con lo que se paliar los posibles deterioros en el negocio asegurador por una excesiva competencia (p. 22).

Pool de reaseguro.

“La póliza es emitida por uno de los miembros, se distribuye entre los restantes según los ratios acordados dentro del pool, pero permanece desconocida para el asegurado” (p.23).

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede decir que Pool en el negocio de los seguros es una medida para que las personas y compañías puedan contar con una protección frente a riesgos que son muy caros, el pool les permite a las aseguradoras enfrentar esos riesgos, con el objetivo de que la compañía o compañías no lleguen a quebrar, ante la eventualidad en el que se materialice dicho riesgo.

Funciones del reaseguro

Protección.

El Instituto Nacional de Seguros ([INS], 2018.), con respecto a la protección, indica:

Las empresas aseguradoras se ven motivadas a reasegurarse debido a la carga de riesgo que van asumiendo en su actividad, el reaseguro brinda protección contra el riesgo financiero, fluctuación en las tarifas, pérdida de fuentes de trabajo, contra la acumulación de riesgos en un área determinada, brinda protección ante riesgos provocados por la naturaleza los cuales son menos predecibles (p. 13).

Mayor capacidad de suscripción.

Con respecto a este tema el INS (2018), explica lo siguiente:

Otra de las funciones que cumple el reaseguro es la de aumentar la capacidad de suscripción o aceptación de riesgos por parte del asegurador, ya que a su capacidad se suma la que le aportan los reaseguradores, con lo que se motiva más a la fuerza de ventas y proporciona mayor flexibilidad de suscripción, lo que permite dar un adecuado servicio al cliente mejorando la imagen como asegurador pues, su mejor posición para suscribir le evita pasar por la incómoda situación de tener que rechazar riesgos muy grandes por falta de capacidad (p. 14).

Intercambio cognoscitivo y cultural.

El INS (2018), con relación a este tipo de intercambio, define:

Intercambio de conocimientos técnicos como culturales en materia de seguros y reaseguros, lo que permite un mejor desarrollo de la actividad para toda compañía de seguros. Este intercambio de conocimientos posibilita un mayor desarrollo profesional entre funcionarios de ambas partes, con lo que se contribuye a estrechar mayores lazos comerciales entre compañías, pues se profundiza la confianza de esta labor que cada cual realiza en campo específico (p. 14).

Beneficios del Reaseguro

Mutualidad.

De acuerdo con el INS (2018), mutualidad se refiere a:

Definitivamente al ser humano por si solo le es más difícil alcanzar metas, desarrollar proyectos, obtener bienes de alto valor, etc. que si le es más factible lograr si une esfuerzos con otros semejantes. Por lo tanto, es posible afirmar que un riesgo puede ser mejor soportado por dos o más compañías (asegurador y reasegurador) que por una sola (p. 10).

Capacidad.

El INS (2018), indica al respecto de este concepto de capacidad:

Un principio económico fundamental indica que los recursos son relativamente escasos, de modo que no resulta extraño que la capacidad de suscripción de un asegurador esté limitada en función de sus bienes. Por medio del reaseguro se suma la capacidad con que apoyan los reaseguradores a la propia capacidad del asegurador, con lo cual se incrementan sus posibilidades globales para suscribir negocios (p. 10).

Reducción de riesgos.

El riesgo es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre, la vulnerabilidad o las amenazas por separado no representan un peligro, pero si se juntan se convierte en un riesgo, es decir la probabilidad de que el riesgo se materialice. La reducción de riesgos se puede efectuar mediante la gestión del riesgo esto es posible realizarse a través de los planes de acción que se establezcan en la organización, es fundamental contar con el apoyo y compromiso de los colaboradores de la empresa.

El INS (2018), comenta que:

Una ventaja que ofrece el reaseguro al asumir la transferencia de riesgos que le hace una compañía aseguradora, es que contribuye con reducir la carga de ésta y, por lo tanto, las posibilidades de sufrir grandes pérdidas son menores (p. 10).

Siniestralidad adversa.

Un siniestro es cualquier hecho que ponga en juego las garantías del contrato de seguro que se materializa por medio de la prestación de un servicio, del abono de una indemnización al

asegurado o a un tercero. A continuación, se mencionan algunos de tipos de siniestro que se pueden dar:

- ❖ En un seguro de vida, se produce un siniestro cuando fallece la persona asegurada.
- ❖ En un seguro de automóvil, se produce un siniestro cuando el asegurado tiene un accidente
- ❖ En un seguro de salud, se produce un siniestro cuando el asegurado se pone enfermo y necesita asistencia médica.
- ❖ En un seguro del hogar, se produce un siniestro cuando se incendia la cocina del hogar del asegurado por accidente.
- ❖ En un seguro de protección de pagos, se produce un siniestro cuando la persona asegurada pierde su trabajo por despido sin responsabilidad patronal.

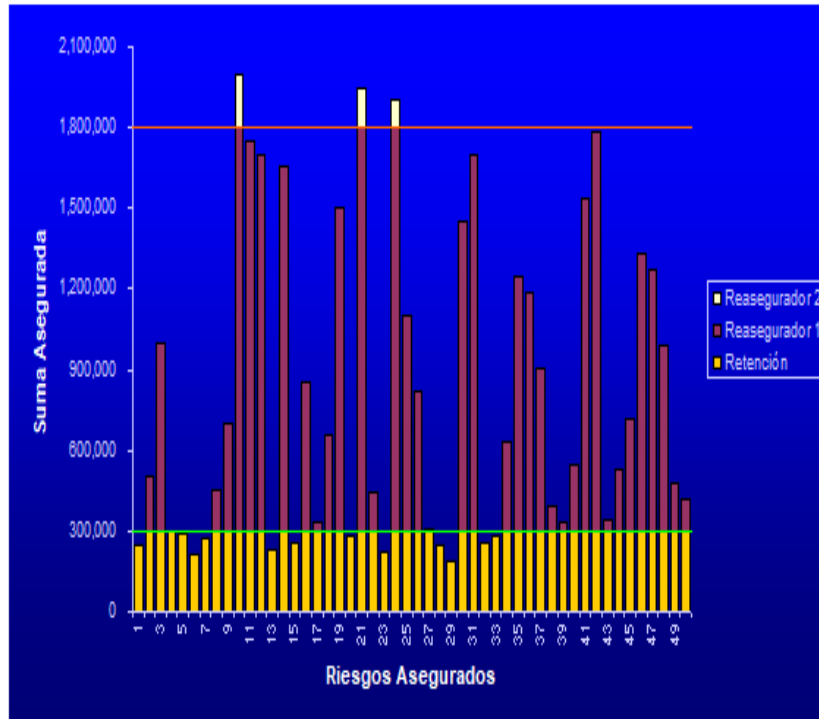
El INS (2018), indica que una siniestralidad adversa es:

Un asegurador que experimenta una alta siniestralidad deberá recurrir al reaseguro para aprovechar de éste su capacidad y compartir con él su experiencia en otros países y compañías, aspecto que indudablemente contribuirá con el mejoramiento en el control de tal siniestralidad adversa (p. 10).

Cartera heterogénea.

A continuación, El INS (2018), define lo que es una Cartera heterogénea:

Puede presentarse de que la cartera de riesgos de un asegurador sea muy diferente entre sí, con lo cual se dificulta realizar proyecciones acerca de sus posibles resultados. Con la utilización del reaseguro se logra hacer los riesgos a cargo del asegurador (cedente) más similares unos de otros, cediendo los “picos” a otras compañías y permitiendo una mejor aplicación de la ley de los grandes números (p. 11).

Figura 6: Gráfico cartera heterogénea

Fuente: Guía Reaseguros (INS, 2018, p. 11)

Dispersión geográfica.

El INS (2018), detalla más a fondo esta definición:

Unida a la “Reducción de riesgos” mediante la transferencia de estos al reasegurador, la compañía aseguradora cumple con el objetivo de dispersar en forma geográfica los riesgos que ha asumido. Para analizar mejor este principio se puede pensar como ejemplo en los riesgos asumidos en un país bajo la línea de incendio-que incluye la cobertura de terremoto-, si este asegurador no se reasegura y ocurriera un evento sísmico de grandes proporciones, las pérdidas para la economía de ese país serían enormes (p. 10).

Esto, porque las indemnizaciones tendrían que ser cubiertas en su totalidad por dicho asegurador, con el correspondiente debilitamiento financiero en sus

reservas de terremoto, incluso hasta se pensaría que, dependiendo de la magnitud del evento sísmico, podría no estar en capacidad de cubrir con todas las reclamaciones que le presenten sus asegurados, con lo que podría incluso enfrentar una posible situación de insolvencia económica (p. 10).

Compensación de siniestros en un menor plazo.

Según el INS (2018), una compensación de siniestros en un menor plazo es:

Sin contar con reaseguro, en el caso de grandes pérdidas –como lo son los eventos de la naturaleza-, a una compañía de seguros le tomaría mucho tiempo, incluso varios años para recuperarse de tales desembolsos. Por medio del reaseguro este plazo es mucho menor, en virtud de que los reaseguradores aportarán su participación en los siniestros en forma inmediata, reduciéndose las pérdidas para el asegurador a tan solo la parte correspondiente a su retención en cada riesgo siniestrado (p. 11).

¿Cuánto reaseguro se necesita?

Lozano, Caceido y Silva (2005) indican:

La cantidad de reaseguro que se precisa es una cuestión de apreciación a la que ha de responder el asegurador directo en el sentido de una decisión empresarial. Esta decisión de factores como “disponibilidad al riesgo”, “solidez financiera” y “usos y “costumbres del mercado”. La seguridad absoluta contra el peligro de ruina no hay. Con la ayuda del reaseguro, una empresa únicamente puede reducir la probabilidad de poner en peligro su existencia (p. 61).

Efectos del Reaseguro para el asegurador directo

La tesis elaborada por Lozano *et al.* (2005) menciona los efectos que tiene el reaseguro para el asegurador directo:

- ❖ Reduce la probabilidad de ruina del asegurador directo mediante la suscripción de riesgos catastróficos.
- ❖ Estabiliza el balance del asegurador directo, asumiendo en parte riesgos fortuitos, riesgos de cambios y riesgos de error.
- ❖ El asegurador directo puede homogenizar la cartera, reasegurando los riesgos de grandes sumas o un elevado grado de exposición.
- ❖ Aumenta la capacidad de suscripción del asegurador directo, asumiendo proporciones del riesgo y poniendo a disposición parte de las reservas necesarias.
- ❖ Incremento [sic] el capital propio disponible del asegurador directo, liberando capital propio ligado al riesgo (pp. 61-62).

Objetivos del asegurador directo

De acuerdo con Lozano *et al.* (2005), con el reaseguro, el asegurador directo persigue diferentes objetivos, mediante los siguientes tipos de reaseguro:

Reaseguro facultativo individual.

Reduce su compromiso en grandes riesgos individuales, como, por ejemplo, fábricas de automóviles y grandes almacenes de venta al público. Se libera de grandes compromisos de responsabilidad civil, apenas calculables por su magnitud, como por ejemplo responsabilidad civil por productos farmacéuticos (pp. 62-63).

Reaseguro no proporcional contractual.

Cubre riesgos catastróficos como granizo, tempestad, terremoto, inundaciones, así como grandes accidentes del tráfico vial, aéreo y marítimo (p. 63).

Reaseguro proporcional contractual.

Se protege de grandes desviaciones en la siniestralidad de carteras enteras, como por ejemplo a consecuencia de cambios coyunturales, jurídicos o sociales (riesgo de cambios y de fluctuaciones (p. 63).

Reaseguro financiero.

Cubre riesgos individuales o carteras, no asegurables o que difícilmente lo son, para garantizar la liquidez y los ingresos. La compensación por eventuales siniestros tiene lugar mayormente a largo plazo en la relación bilateral entre el asegurador directo y el reasegurador (p. 63).

Modalidades o clases de reaseguro

Hill (1995), define las modalidades del reaseguro:

El contrato de reaseguro puede adoptar diversas modalidades. Una modalidad de reaseguro es una forma de ligar los intereses de asegurador y reasegurado, buscando alcanzar los objetivos señalados con carácter general para el reaseguro. Cabe así hablar de reaseguro simple o facultativo, reaseguro general, de abono u obligatorio, reaseguro facultativo-obligatorio (y open covers) y de reaseguro de pool (p. 151).

Es decir, que para que se realice el negocio de reasegurar existen distintos métodos para hacerlo, la forma más antigua conocida es el reaseguro facultativo, todo va a depender de acuerdo a las necesidades que tenga el asegurador de reasegurar el riesgo, y de acuerdo a las sumas que se pretendan reasegurar, es por lo que a continuación se detallan con mayor claridad las diferentes modalidades para que se gestione la actividad reaseguradora.

Reaseguro facultativo.

Según el INS (2018), el reaseguro facultativo se define como:

El facultativo es una forma de reaseguro para riesgos individuales, que se caracteriza por la libertad de las partes contratantes; el asegurador tiene la potestad o facultad de ofrecer o no un riesgo a un determinado reasegurador, quien por su parte también tiene la facultad de aceptar negociar modificaciones a las condiciones ofrecidas o rechazar el otorgamiento de su cobertura (p. 35).

En tesis elaborada por Lozano *et al.* (2005), se define lo que es el reaseguro facultativo y los otros diferentes tipos de reaseguros existentes:

El reaseguro facultativo es la forma más antigua del reasegurado. Mediante la misma se reaseguran riesgos individuales, y el asegurador directo decide libremente si cede en reaseguro un riesgo y, de hacerlo, qué riesgo. El reaseguro es libre de aceptarlo o de rechazarlo (carácter facultativo) (pp. 64-65).

La Fundación Mapfre (2010), define de la siguiente manera el reaseguro facultativo:

Se denomina reaseguro facultativo al tipo de reaseguro en el que tanto el asegurador (o cedente) como el reasegurador tienen la facultad de ceder y aceptar, respectivamente, el negocio de se trate. El reaseguro facultativo se suele efectuar sobre riesgos aislados, nominados y detallados individualmente (p. 29).

Según el libro *Introducción al seguro* de Fundación Mapfre (2010), el reaseguro facultativo es “La libertad de decisión del asegurador para ceder una operación y elegir al reasegurador al que se ofrece el riesgo. Con esta misma filosofía el reasegurador gozará de la potestad de aceptar o rehusar la operación ofrecida” (p. 29).

Con relación al reaseguro facultativo, Hill (1995), comenta:

El reaseguro simple o facultativo será la primera modalidad en aparecer históricamente, y durante mucho tiempo la única existente. En esta modalidad de

reaseguro el reasegurado concierta el contrato respecto de un riesgo determinado o un contrato de seguro concreto. De acuerdo con ello, cada riesgo, cada contrato de seguro es, pues, tratado individualmente (p. 151).

Usos del reaseguro facultativo.

A continuación, INS (2018), describe los casos en los que aplica el reaseguro facultativo:

Cuando un asegurador requiere de un reaseguro facultativo debe de brindar toda la información que tenga disponible, y que permita al reasegurador formarse un concepto claro del riesgo que se le ofrece. A continuación, se detallan algunos casos en los que se utiliza el reaseguro facultativo para entender un poco más en casos es que se utiliza el reaseguro facultativo de acuerdo a la guía de reaseguros (Instituto Nacional de Seguros (p. 35).

- ❖ Cuando la compañía aseguradora no cuenta con protección automática para los riesgos de una rama de seguro en particular.
- ❖ Cuando se sobrepasa la capacidad de los contratos automáticos y aún resta parte de la suma aseguradora de un riesgo para ser cubierta por medio del reaseguro.
- ❖ Cuando el riesgo a asegurar está excluido de los contratos automáticos.
- ❖ Cuando debido a un riesgo que se considera peligroso, la compañía de seguros estima inconveniente el sobrecargar sus contratos de reaseguro automáticos con riesgos particularmente peligrosos (p. 35).

Según Fundación Mapfre (2010), para que se acuda a la colocación facultativa de ciertos riesgos se resume en la siguiente relación:

1. Inexistencia de una protección específica a tenor de contratos por tratarse de ramos singulares o bien por el hecho de que el pequeño número de pólizas emitidas por la cedente no justifica la materialización de un tratado de reaseguro.

2. Pólizas que, en virtud de su elevada suma asegurada, escapen de la capacidad de los contratos.
3. Riesgos que figuren entre los riesgos excluidos de sus contratos obligatorios automáticos
4. Operaciones que, aún sin quedar excluidas de los contratos, suponen una agravación que, a juicio de la cedente, puedan llegar a deteriorar los resultados del tratado al incorporar un factor de exposición que desequilibra una cartera más homogénea.
5. Pólizas a medida para clientes preferentes que escapen de las condiciones estándar por tamaño y complejidad.
6. Nuevas modalidades de seguro en fase de introducción en el mercado.
7. Acuerdos específicos de colaboración por lo que se adquiere un compromiso de alimentar a un reasegurador con cesiones facultativas como contrapartida a ciertas concesiones (p. 30).

Según los usos anteriormente mencionados, se puede decir que el reaseguro facultativo se emplea en casos en que las condiciones que se quieren asegurar los riesgos, se salen completamente de los estándares ya establecidos en los contratos automáticos y que el monto de la suma asegurada sobrepasa el monto determinado de los contratos que se denominan automáticos, el reaseguro facultativo permite incluir todos esos aspectos que se consideren necesarios y que no pueden ser aplicados mediante un contrato automático.

Ventajas.

Fundación Mapfre (2010), menciona las ventajas que se tienen en cuanto a lo que al Reaseguro Facultativo se trata:

1. Aumentar la capacidad de suscripción. Permite asumir riesgos por encima de la capacidad de los contratos automáticos.
2. Flexibilizar la política de suscripción del asegurador. Por ejemplo, permite la suscripción de riesgos excluidos de los contratos obligatorios automáticos.

3. Permite recibir la experiencia de los reaseguradores sobre un determinado tipo de riesgos o coberturas.
4. Permite proteger los contratos automáticos, reduciendo su exposición en riesgos azarosos.
5. Permite conocer el nivel de respuesta y servicio de los reaseguradores (p. 31).

De acuerdo con las ventajas del reaseguro facultativo, que se mencionaron este permite tener las posibilidades de que se suscriban más contratos, ya que este no tiene el mismo límite en cuanto a la capacidad de cobertura de un contrato automático y, además de que mediante el reaseguro facultativo, se puede llegar a establecer un contrato individual según sea las necesidades que se requieran asegurar, es decir es un contrato a la medida que se establece según el acuerdo de las partes respectivas.

Inconvenientes.

Según Fundación Mapfre (2010), así como el reaseguro facultativo tiene ventajas, también tiene inconvenientes los cuales se detallan a continuación:

1. Complejidad administrativa: Aumenta sustancialmente los gastos de gestión. Al tratarse de riesgos muy peculiares, es decir, que tienen gran peligrosidad, la entidad aseguradora cedente ha de buscar y conseguir a través del reaseguro internacional una protección suficiente y solvente. Esto aumenta en gran medida sus gastos, puesto que, generalmente, tiene que dirigirse a distintos reaseguradores ubicados en diferentes países, solicitando su cobertura de reaseguro y proporcionando la información más exhaustiva sobre el riesgo de que se trate. Además, el tiempo para realizar las gestiones es mayor.
2. Falta de agilidad: Por tratarse de operaciones singulares, muchas de ellas extraordinariamente complejas, no es posible acceder a aceptaciones en forma automática con la rapidez que se quisiera. Se producen así, ciertas demoras que, en

cierto modo, permiten a la cedente comparar el servicio que el reasegurador le ofrece a la vista de la prontitud en resolver sus requerimientos.

3. Menores niveles de comisión: El aumento de los costes administrativos del asegurador se ve agravado porque las comisiones que normalmente otorga el reasegurador por la cesión de negocio que recibe de forma facultativa suelen ser menores que las establecidas para los contratos obligatorios. Esto es debido al desequilibrio técnico que aportan y a la falta de continuidad en la relación reasegurador reasegurado.

4. De dependencia: Dada la “facultad” de los reaseguradores de aceptar o no el riesgo, es necesario contar con su total respaldo antes de emitir el documento de cobertura (póliza) (pp. 31-32).

De acuerdo a los inconvenientes que se mencionaron se puede determinar que el reaseguro facultativo a pesar de las ventajas que ofrece, tal como aumentar la capacidad de suscripción, también tiene desventajas, en cuanto que por su función también se vuelve compleja la colocación de un negocio facultativo, ya que esto hace que aumenten los costos del riesgo que se pretende colocar, además por tratarse de sumas altas el negocio se vuelve más riesgoso y, por lo tanto, se trata de que el riesgo sea distribuido en varias reaseguradoras de distintos países.

Reaseguro obligatorio.

En el reaseguro obligatorio, el asegurador directo está obligado a ceder al reasegurador una parte contractualmente estipulada de los riesgos definidos en el contrato de reaseguro; el reasegurador está obligado a aceptar esta parte. Por tanto, el reasegurador no puede denegar la cobertura para riesgos individuales, así como tampoco el asegurador directo puede decidir no ceder tales riesgos al reasegurador (p. 65).

Reaseguro proporcional.

El reaseguro proporcional se expresa en la denominada comisión de reaseguro. Originalmente, el objeto de esta comisión era compensar al asegurador directo por sus gastos de administración, que al reasegurador no se le producen en la misma medida. Entre estos gastos cabe citar las comisiones de agentes, gastos administrativos internos y de liquidación de siniestros (p. 66).

Reaseguro no proporcional.

En el reaseguro no proporcional no existe ninguna relación fija predeterminada según la cual primas y siniestros han de ser repartidos entre el asegurador directo y el reasegurador. La repartición de los siniestros se efectúa según la pérdida efectivamente acaecida. Se define contractualmente hasta qué límite (prioridad o deducible) asume el asegurador por cuenta propia todos los importes por siniestros. Por su parte, el reasegurador tiene que pagar, hasta el límite de cobertura convenido, todos los siniestros por encima de esta prioridad (p. 6).

Reaseguro cuota-parte.

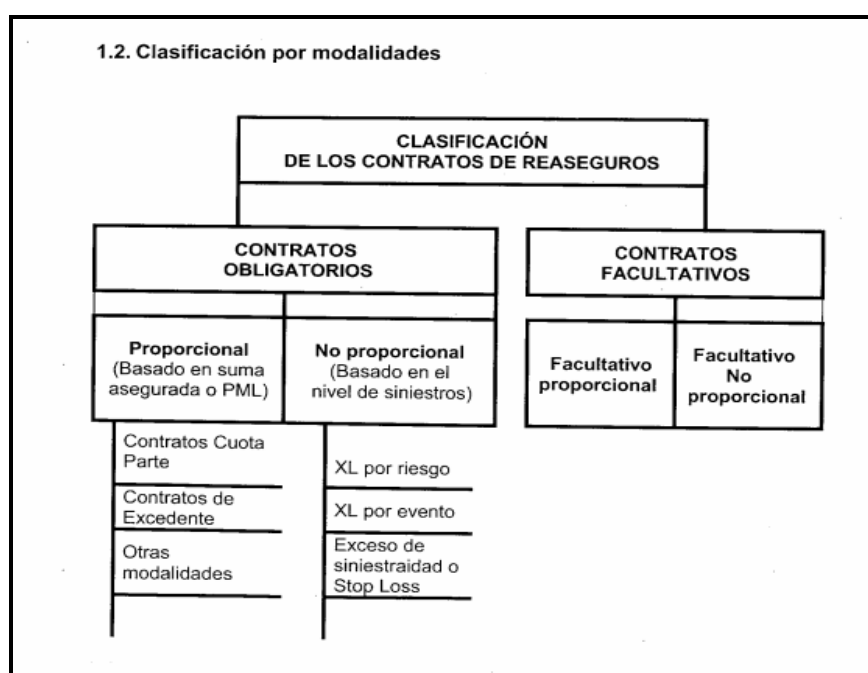
En el reaseguro cuota-parte, el reasegurador asume un porcentaje fijo (=cuota) de todas las pólizas de seguro que un asegurador directo ha suscrito en un ramo o ramos particulares definidos en el contrato. Esta cuota determinará la distribución, entre el asegurador directo y el reasegurador, de las primas y siniestros (p. 67).

Reaseguro de excedente de sumas.

A diferencia del contrato de cuota-aparte, en el reaseguro de excedente de sumas el reasegurador no participa en todos los riesgos, sino que el asegurador directo retiene todos los riesgos hasta un determinado importe de responsabilidad en la retención (máximo). Esta retención máxima puede fijarse diferentemente según el tipo de

riesgo. Los importes de responsabilidad que superan el máximo los cubre el reasegurador. La obligación de aceptación por parte del reasegurador se limita en importe mediante los denominados excedentes, definidos por un determinado número de máximos. De la repartición entre retención y cesión al reaseguro resulta un coeficiente por riesgo reasegurado, el cual determina la repartición, entre el asegurador directo y el reasegurador, de la responsabilidad de las primas y de todos los siniestros (p. 68).

Figura 7: Clasificación por modalidades



Fuente: Libro Introducción al Reaseguro (Fundación MAPFRE, 2010, p. 28)

Clases de contratos obligatorios de reaseguro

Contratos proporcionales.

Benito (2001), define lo que es un contrato proporcional:

Se denominan contratos proporcionales porque el reasegurador acepta participar en una parte fija de la responsabilidad asumida por su reasegurado, y éste, a su vez, se

compromete a cederla, y esta participación ha de estar basada en el valor del objeto asegurado en la póliza o suma asegurada, cuando se trate de seguros de daños sobre las cosas (p. 59).

En razón a lo definido por el autor Benito acerca de lo que trata un contrato proporcional, se entiende que este tipo de contrato es en el que reasegurador, mediante un contrato, acepta participar en una parte del pastel -como metáfora-, es decir, que en estos negocios se tiene un pastel completo, sin embargo, el reasegurador decide entrar en el negocio solamente mediante una parte, la cual va a depender del riesgo que se pretende reasegurar.

Contratos obligatorios no proporcionales.

Según Benito (2001) los contratos no proporcionales son:

Así como los contratos proporcionales se establecen conforme a las sumas o límites asegurados basándose en los valores establecidos en la póliza de seguros, los contratos obligatorios no proporcionales ignoran este concepto y se fundamentan en el de la siniestralidad del reaseguro, computando de diversas formas la importancia de los siniestros bien en forma aislada, bien tomados en conjunto sobre una determinada cartera de seguros, bien según determinados acontecimientos (p. 61).

Matute (2001) define lo que es un contrato o tratado de cobertura no proporcional:

Los tratados no proporcionales o de cuota aleatoria establecen su cobertura según la cuantía o efectos de los siniestros sufridos por el reaseguro. Se toman en consideración las pérdidas efectivas que sufre el reasegurado y no los riesgos, sus sumas aseguradas o las estimaciones de pérdidas. No se “fracciona” riesgo sino el daño, por lo que las primas originales tampoco son repartidas proporcionalmente. Además, los reaseguros no proporcionales no se vinculan, por lo general, a riesgos específicos, sino que se refieren a un ramo o a un sector de actividad del reasegurado (p. 460).

En atención a lo anterior, un contrato obligatorio no proporcional se establece basándose en el nivel de siniestralidad que exista para cierto riesgo, es la única variable importante para lograr establecer un contrato de esta clase. En los contratos obligatorios la participación del reasegurador se da una vez que haya sucedido el siniestro, este tipo de contratos brinda simplificación administrativa y tiene como característica tener un menor costo a diferencia de los contratos proporcionales.

Contrato de reciprocidad.

Benito (2001) indica lo qué es un contrato de reciprocidad:

Se entiende por convenio de reciprocidad aquel por el que se produce un intercambio de negocios de reaseguro entre dos partes y puede ser entre dos reaseguradores, dos aseguradores y entre un reasegurador con un asegurador y viceversa. Lo más usual es que sean los aseguradores los que estén interesados en aceptar reaseguro vía reciprocidad, siendo varias las razones para este interés, entre ellas:

- ❖ La de reducir sus gastos generales al recibir un negocio para el que no ha tenido que invertir en redes comerciales, locales, etc., con lo que disminuye su tasa promedio de gastos.
- ❖ La de incrementar su volumen de primas, sumando a las retenidas de su propio negocio las procedentes del negocio aceptado.
- ❖ Conseguir un equilibrio mayor de su cartera al diversificar más su composición con las primas recibidas de la reciprocidad.
- ❖ A nivel nacional, el reaseguro aceptado mediante los convenios de reciprocidad reduce la salida de divisas que resulta del reaseguro cedido a reaseguradores internacionales (p. 63).

Es decir, que el contrato de reciprocidad se da cuando una entidad recibe el negocio de otra y se compromete a ceder un negocio de reaseguro, según lo expresado por el autor Benito, un

contrato de reciprocidad tiene muchas ventajas como lo son la reducción de costos, se diversifica el negocio y a través de los contratos de reciprocidad se logra disminuir la salida de divisas, es decir de dinero a nivel nacional.

Nuevas fórmulas de reaseguro.

Para Benito (2001) las nuevas fórmulas de reaseguro son:

En los últimos años han surgido unas nuevas fórmulas de reaseguro conocidas con la denominación genérica de reaseguro financiero mediante las cuales el interés puede concentrarse sobre un riesgo único, exponiendo la siniestralidad anticipadamente sobre un periodo extenso de tiempo e integrando el concepto de ingreso financiero en el cálculo de la prima de modo que su objetivo principal es financiar un siniestro por períodos plurianuales (p. 67).

De acuerdo con la definición dado por Benito (2001), las nuevas fórmulas de reaseguro son más conocidas como el reaseguro financiero el cual se centra más la gestión del capital que en la transferencia del riesgo, el reaseguro financiero se caracteriza por la atención de financiamiento de la siniestralidad pasada y conocida en largos periodos de tiempo, el objetivo más importante es costear un siniestro por varios años.

Referente Institucional

El Instituto Nacional de Seguros (INS) se fundó mediante Ley N.º 12 el 30 de octubre de 1924, y en su creación tomó parte el Lic. Ricardo Jiménez Oreamuno, presidente de la República, quien iniciaba su segunda administración (1924-1928), y el Lic. Tomás Soley Güell, Secretario de Hacienda y Comercio, gestor del proyecto, en sus inicios el Instituto Nacional de Seguros se llamó Banco Nacional de Seguros.

Mediante Decreto del 21 de mayo de 1948 cambió su nombre a Instituto Nacional de Seguros (INS), el cual se mantiene en la actualidad. El INS tuvo a su cargo la administración del monopolio de los seguros desde su creación hasta el 7 de agosto del 2008, fecha en que entró en vigor la Ley

N.º 8653, “Ley Reguladora del Mercado de Seguros”, la cual abrió el mercado y permitió la competencia.

Actualmente, el INS posee una totalidad de 21 sedes incluyendo las oficinas centrales ubicadas en San José, Liberia, Nicoya, Puntarenas, San Ramón, Pavas, Cartago, San Isidro del General, Ciudad Neily, Turrialba, Limón, Guápiles, Guadalupe, Heredia, Alajuela, Ciudad Quesada, Desamparados, Tibás, San Pedro, Curridabat y La Merced, así como 23 puntos de ventas distribuidos en todo el país, todo esto de acuerdo con el sistema implementado por la administración superior, a fin de poder proporcionar un mejor servicio al pueblo costarricense en la venta de distintas ramas de seguros.

El Instituto Nacional del Seguros (INS) tiene como misión ofrecer seguros, reaseguros y servicios complementarios en el mercado nacional e internacional, que promuevan la inversión, la cultura de seguros y la prevención de riesgos e impulsa el bienestar económico y social del país. Está compuesto por la Casa Matriz y cuatro subsidiarias: INS Valores Puesto de Bolsa S.A. (dedicado a la custodia y administración de recursos), INS Inversiones SAFI S.A. (dedicado a la administración de recursos financieros), INS Servicios S.A. (dedicado a la prestación de servicios técnico-administrativos) y la Red de Servicios de Salud S.A. (prestación de servicios de salud preventiva, curativa y rehabilitativa). Además, forma parte el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica.

En Costa Rica rige la Ley Reguladora del Mercado del Seguros N.º 8653 la cual en su Artículo 2.-Actividad aseguradora y reaseguradora indica:

La actividad aseguradora y la actividad reaseguradora solo podrán desarrollarse en el país por parte de entidades que cuenten con la respectiva autorización administrativa emitida por la Superintendencia General de Seguros, en adelante Superintendencia, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 7 de esta Ley.

Misión

Somos INS, la empresa aseguradora costarricense, líder, eficiente y sostenible que ofrece protección, mediante productos y servicios de calidad, orientados a la satisfacción del cliente.

Visión

Ser la aseguradora modelo, líder en el mercado local, con una creciente presencia internacional, desarrollando soluciones innovadoras y sostenibles.

Oferta de valor

Ofrecemos productos y servicios sostenibles que atienden las necesidades de protección al cliente, de forma ágil e innovadora y promueven el bienestar.

Valores

Innovación.

Aplicamos el conocimiento, generando productos, procesos y servicios con alto valor añadido, para la protección de las personas y su patrimonio ante los riesgos que enfrentan.

Confianza.

Ponemos nuestro mayor esfuerzo para brindar seguridad a nuestras partes interesadas en todo contacto con nuestra empresa.

Conducta ética.

Actuamos con honestidad, integridad, transparencia, congruente y estricto apego a la legalidad.

Compromiso.

En nuestra relación con los clientes y partes interesadas, ponemos el mejor empeño para cumplir las promesas de servicio.

Calidad.

Diseñamos productos y servicios según altos estándares de calidad, definidos en un marco de mejora continua y eficiencia máxima.

Empatía.

Comprendemos sus necesidades reaccionando con actitud comprensiva, amable y diligente.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

La investigación es definida por Hernández, Fernández y Baptista (2014) como: “Un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4). Según Hernández *et al.* (2014) indica que “El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos” (p. 9).

El enfoque de investigación que se va a desarrollar en este trabajo es de tipo cualitativo, esto de acuerdo con lo definido por Hernández *et al.* (2014):

La investigación cualitativa como una investigación que busca recolectar y analizar datos necesarios para la formulación de las preguntas antes y durante el proceso de investigación, incluso hasta el final de la investigación lo cual permitirá perfeccionarlas y responderlas de la mejor manera. El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes por el proceso de interpretación (p. 7).

De acuerdo con Hernández *et al.* (2014), la investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo los humanos (p. 9). En la aproximación cualitativa hay una variedad de concepciones o marcos de interpretación que guardan un común denominador: todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos. La cual se construye por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia (p. 9).

Diseño de investigación

De acuerdo con Hernández *et al.* (2014), el diseño de investigación es “El plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responde al

planteamiento” (p. 128). El tipo de investigación que se va a desarrollar en este trabajo es de tipo investigación-acción, la finalidad de la investigación-acción, según Hernández *et al.* (2014), es “Comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente”. Su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo qué se interviene (p. 496).

Según Hernández *et al.*, (2014), las tres fases esenciales de los diseños de investigación-acción son: observar, pensar y actuar, las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que todo es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente.

Es por lo anterior que para este trabajo se ha escogido utilizar el diseño de tipo investigación-acción.

Fuentes de Información de la Investigación

Muestra

La muestra para la presente investigación según lo explica Hernández *et al.* (2014) es: “Un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175). En este caso la muestra serán dos expertos en materia de colocación de negocios facultativos y seis colaboradores de la Dirección de Reaseguros, los cuales forman parte de la Unidad de Facultativo, y, por lo tanto, son conocedores del tema de la presente investigación; siendo en total, ocho personas que conformarán la muestra de estudio.

Para el desarrollo de la presente investigación la muestra será de tipo expertos y las muestras que se tomarán serán de tipo confirmativas y muestras por conveniencia. Hernández *et al.* (2014) indica sobre muestra de expertos “En ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema, estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima de del diseño de cuestionarios” (p. 387).

Según Hernández *et al.* (2014)) el objetivo de la muestra confirmativa es: “Sumar nuevos casos cuando en los ya analizados se suscita alguna controversia o surge información que apunta en diferentes direcciones” (p. 389) y por conveniencia “Estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (p. 390).

Criterios de Inclusión y Exclusión

La población que formará parte dentro de la muestra será la encargada de la Unidad de Negocios Facultativos, la Jefatura de la Dirección, así como la Subjefatura, ya que son los expertos al ser las personas con mayor conocimiento del negocio de tipo facultativo y son las personas que día a día tienen contacto más directo con el negocio, además de ejercer un cargo de Jefatura emplean su experiencia a nivel gerencial

También se tomarán en cuenta seis colaboradores de la Unidad de Facultativos, los cuales tienen dentro de sus funciones contacto más directo con la colocación del negocio y aportarán información valiosa. Por esta razón, es que se decide que el tipo de muestra será confirmativa y por conveniencia, ya que se cuenta con mayor acceso a obtener la información necesaria, para poder llevar a cabo el presente trabajo, esto al estar dentro de la Dirección de Reaseguros.

Como parte de los criterios de exclusión se detallan que no formarán parte de la presente investigación las unidades de la Dirección de Reaseguros, que no tiene relación directa con la colocación de negocios facultativos, dentro de las cuales se encuentran la Unidad de Gestión y Control, la Unidad de Cobro a los Reaseguradores, la Unidad de Tomado e INS Continental, la Unidad de Reaseguro Automático y la Unidad de Tarifación, ya que dentro de sus funciones no están directamente ligados con el negocio de contratos facultativos, y el objetivo general del presente trabajo es: Evaluar el Proceso Gerencial en la Gestión Operativa de la Dirección de Reaseguros para la Colocación de Negocios Facultativos.

Fuentes de información

A continuación, se presentan las fuentes de información seleccionadas para la investigación sobre Evaluación del Proceso Gerencial de la Gestión Operativa en la Dirección de Reaseguros de

la Sede Central del Instituto Nacional de Seguros para la Colocación de Negocios Facultativos. Se divide tanto en fuentes primarias como en secundarias buscando sustentar correctamente la información recolectada por ambos medios o canales de fuentes.

Fuentes primarias.

Para la presente investigación se tomarán en cuenta como fuentes primarias, las entrevistas que se realizarán a los expertos y cuestionario que se aplicara a los colaboradores de la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, ya que son la fuente principal al relacionarse día a día en su gestión con los negocios facultativos. Como objetivo principal de escoger estas fuentes primarias, es la recolección de la información y poder responder al planteamiento del problema de este trabajo el cual es: ¿Es correcta y sostenible la gestión operativa que se realiza actualmente en la Dirección de Reaseguros para la colocación de contratos de tipo facultativo? ¿Se están considerando los procedimientos y controles establecidos para una correcta gestión?

Según Hernández *et al.* (2014): “Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p. 61).

Fuentes secundarias.

Se entiende por fuentes secundarias la información que es obtenida por otras personas, es decir, se toman en cuenta investigaciones elaboradas que tengan relación con el tema de indagación, es decir, que no son la fuente original donde se genera la información. Como fuentes secundarias en este trabajo se utilizarán libros, revistas, informes y tesis, que contenga información que resulte ser relevante y de aprovechamiento para la investigación.

Unidades de Análisis

Para esta investigación se cuenta con tres unidades de análisis, a continuación se detallan.

Apoyo didáctico

Es importante conocer el apoyo didáctico con el que cuenta la Dirección de Reaseguros para la ejecución de sus funciones, en lo que refiere a la Colocación de Negocios de tipo facultativo, es decir conocer si cuentan con este apoyo, por eso es relevante esta unidad de análisis, ya que va a permitir evaluar en que se basa la gestión operativa que se ejerce en la Dirección actualmente, respecto a la actividad reaseguradora.

Riesgo operacional

A través de la presente investigación se pretende realizar una evaluación del proceso gerencial que se ejerce en la gestión operativa, y debido a que siempre existe un riesgo en cualquier tipo de actividad que se realiza, se quiere examinar el riesgo operacional al se podría encontrar expuesta la Unidad de Colocación de Negocios facultativos o al que ya se encuentre expuesta. El riesgo operacional siempre va a estar presente, sin embargo, es posible mitigar o disminuir su impacto cuando constantemente se mantiene una revisión y realizando las correcciones respectivas.

Funciones y actividades operativas

La tercera unidad de análisis de esta investigación está basada en las funciones y actividades operativas, esto va de la mano con los controles y procedimientos con que cuenta la Unidad de Colocación. Como bien es cierto la actividad operacional debe de basarse en procedimientos que respalden sus tareas, es por lo que se quiere evaluar si los mismos son aptos para guiar y lograr una correcta ejecución.

Instrumentos utilizados en la Investigación

Para el presente de trabajo la recolección de datos se realizará mediante el instrumento de entrevista dirigida a los expertos y cuestionario para los colaboradores de la Unidad de Facultativos, a continuación, se definen los conceptos de las técnicas a utilizar.

Cuestionario

El autor Hernández *et al.* (2014), define el cuestionario como “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir”. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide, básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas (p. 217).

Preguntas cerradas

Hernández *et al.* (2014) las define como: “Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan fáciles de codificar y analizar” (p. 217).

Preguntas abiertas

Hernández *et al.* (2014) las define como: “No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (p. 220).

Entrevista

Según Hernández *et al.* (2014), citando a Janesick (1998), define entrevista como “Una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) [...] En la entrevista a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significado respecto a un tema. Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (p. 403).

Hernández *et al.* (2014) indica que una entrevista estructurada es cuando: “El entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta”, también define lo que es una entrevista semiestructurada: “Se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” y además indica lo que es una entrevista abierta: “Se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla” (p. 403).

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

Hernández *et al.* (2014), sobre la recolección de datos indica:

La recolección de datos se define como “Acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis”. Dentro de la investigación cualitativa se dice que es el propio investigador, quien, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos, revisa documentos, conduce. No solo analiza, sino que es el medio de obtención de la información (p. 397).

El proceso de recolección de datos para el presente trabajo se va a realizar a través de entrevista semiestructura dirigida a los expertos, y cuestionario dirigido a los colaboradores que forman parte de la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, con el objetivo de obtener la información necesaria y relevante para llevar a cabo la investigación que se pretende realizar.

Según Hernández *et al.* (2014) en el análisis de datos “La acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en observaciones de investigador y narraciones de los participantes” (p. 418).

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se desarrollará el análisis con base en los instrumentos utilizados en esta investigación, los cuáles son el cuestionario y la entrevista. Como primer punto de análisis, se emplea el cuestionario, el cual consta de 12 preguntas realizadas a seis colaboradores de la Unidad. Como segundo punto se analizará la información extraída de las entrevistas realizadas a dos expertos, la cual está basada en nueve preguntas, esto con el fin de recopilar información acerca de su percepción y conocimiento del Proceso Gerencial que se ejerce en la Unidad de Negocios Facultativos de la Dirección de Reaseguros.

A continuación, se visualizará por medio de una tabla, las unidades y categorías de análisis que se originaron al aplicarse los cuestionarios y las entrevistas:

Tabla 2: Unidades y Categorías de Análisis

Unidad de Análisis	Categoría
Apoyo didáctico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a documentación 2. Guía didáctica 3. Información 4. Medios para acceder a la información 5. Disposiciones reglamentarias
Riesgo operacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso Gerencial 2. Capacitación 3. Riesgo 4. Control de los procesos 5. Apoyo tecnológico
Funciones y actividades operativas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimientos 2. Controles 3. Percepción de la gestión operativa

	<ol style="list-style-type: none">4. Automatización de funciones5. Desarrollo de un sistema para automatizar los procesos
--	--

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del presente trabajo de investigación

Unidad de Análisis: Apoyo didáctico

La primera unidad de análisis de esta investigación es el apoyo didáctico con el que cuenta la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos de la Dirección de Reaseguros, para realizar sus diferentes funciones en lo que respecta a la actividad reaseguradora. A nivel de la gestión operativa es necesario contar con soporte que respalde las funciones que se realizan, esto por cuanto permite que los colaboradores se mantengan en constante actualización y a su vez sirve que puedan verificar que se estén gestionando de la forma correcta, tal como están establecidos en los procedimientos, reglamentos y/o normativa.

A través del análisis de los cuestionarios y entrevistas se derivaron las siguientes categorías para esta unidad de análisis:

1. Acceso a documentación
2. Guía didáctica
3. Información
4. Medios para acceder a la información
5. Disposiciones reglamentarias

A continuación, se describen las opiniones que fueron expresadas tanto por los colaboradores, como por los expertos en cada una de las categorías anteriormente mencionadas.

Categoría 1: Acceso a documentación

Descripción.

Esta categoría se refiere al acceso a documentación que tienen tanto los colaboradores como los expertos, en lo que respecta a información física o digital que sirve de guía para realizar las gestiones de colocación de negocios facultativos, es decir, documentación que respalde todas las acciones que se realizan para concretar los negocios de tipo facultativo. Específicamente se les consultó si a nivel de la Unidad tienen acceso a soporte didáctico para realizar sus funciones de la forma correcta.

“Algunas funciones cuentan ya con procedimientos por lo que es una gran guía” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 1, 2020).

“Los procedimientos internos de la unidad” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 2, 2020).

“Tenemos la unidad de conocimientos” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 3, 2020).

“Contamos con las instrucciones que nos permiten realizar nuestras labores de colocación” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 4, 2020).

“Existe alguna documentación que está a la mano como por ejemplo la Guía Didáctica de Reaseguros, el Reglamento de Reaseguros del INS, las Disposiciones Complementarias de Reaseguro y el Resumen de Contratos Automáticos” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 5, 2020).

“Contamos con una Unidad Didáctica de Reaseguro, así como el reglamento y las disposiciones que regulan el negocio del reaseguro. Adicionalmente las instrucciones recibidas por la encargada de la Unidad y jefatura” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 6, 2020).

En cuanto al apoyo didáctico actualmente está disponible la guía didáctica de reaseguros, en la misma se encuentra todo lo que es conceptos básicos del reaseguro, tipos de reaseguros, esquema de colocación, actores en un mercado de reaseguro y cosas varias, es un documento muy importante, es prácticamente la base de todo lo que se realiza en la dirección, sin embargo, para lograr desempeñar con éxito las funciones que conllevan la colocación de negocios en el mercado facultativo se necesita mucho más que una guía didáctica. En la unidad tenemos obviamente procedimientos también establecidos para poder guiar a las personas en el quehacer diario, tenemos procesos o diagramas de flujo porque nuestro quehacer es muy particular, muy peculiar, y es muy detallado; existen una serie de lineamientos internos que nos rigen, tenemos disposiciones, tenemos un reglamento, tenemos disposiciones a ese reglamento, tenemos además todas las guías que nos dicta la auditoría interna, tenemos también todas las disposiciones que también emite la Superintendencia; entonces más allá de un apoyo didáctico o de una guía se necesita tener el conocimiento de una serie de documentación que rige nuestro actuar. También existen lineamientos o disposiciones reglamentos que también son dictados por la Junta Directiva o por la Gerencia General que de una forma o de otra también rigen el actuar que nosotros tenemos en la Dirección de Reaseguros y propiamente en la unidad, entonces podríamos decir que existe un buen apoyo didáctico, no solo una guía sino en un buen número de documentos que se tienen que conocer y se tienen que manejar día a día para poder desarrollar con éxito la función (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 2).

Análisis.

Según el Consejo Internacional de Archivos (2005), especifica el concepto de documento como:

Información registrada producida o recibida durante la iniciación, desarrollo o terminación de una actividad personal o institucional y que incluye contenido, contexto y estructura suficientes para servir como testimonio de esa actividad. Este

amplio concepto cubre todos los tipos diferentes de documentos producidos en un sistema ofimático. Los documentos pueden adoptar varias formas y representaciones (p. 19).

De acuerdo con la Ley General de Control Interno N.º 8292, se establece la responsabilidad de la existencia de sistemas de información:

Deberá contarse con sistemas de información que permitan a la administración activa tener una gestión documental institucional, entendiendo esta como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar de modo adecuado la información producida o recibida en la organización, en el desarrollo de sus actividades, con el fin de prevenir cualquier desvío en los objetivos trazados. Dicha gestión documental deberá estar estrechamente relacionada con la gestión de la información, en la que deberán contemplarse las bases de datos corporativas y las demás aplicaciones informáticas, las cuales se constituyen en importantes fuentes de la información registrada. (Artículo 16).

Con base en la información suministrada por los colaboradores a través del cuestionario, se demuestra que, en la Unidad de Negocios Facultativo de la Dirección de Reaseguros, se tiene acceso a la documentación que les permite realizar sus funciones de una forma correcta y ordenada. La mayoría de los colaboradores mencionó que tienen acceso a la documentación que requieren tanto de forma física como digital, además mencionan que mucha información para orientárseles en su labor proviene de la encargada de la Unidad, así como de la Jefatura de la Dirección.

Se puede decir con base en la información recolectada que, el acceso a la documentación con el cuentan los colaboradores, es muy favorable esto hace que los mismos se sientan más seguros al realizar sus labores y enfrentar las situaciones propias del negocio. Además del contar con el acceso de la encargada del área a través de instrucciones claras que les permite realizar una buena ejecución en el negocio de colocación de negocios facultativos.

Categoría 2: Guía didáctica

Descripción.

De acuerdo con lo indicado por varios colaboradores de la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos de la Dirección de Reaseguros, cuentan con material de apoyo para realizar sus funciones de manera sistemática, como lo es la guía didáctica de reaseguros, por lo que se considera una categoría importante para la presente investigación, a continuación, se detallan las respuestas brindadas por los colaboradores y experta encargada de la unidad.

“Existe alguna documentación que está a la mano como por ejemplo la Guía Didáctica de Reaseguros” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 5, 2020).

“Contamos con una Unidad Didáctica de Reaseguro” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 6, 2020).

En cuanto al apoyo didáctico actualmente está disponible la guía didáctica de reaseguros, en la misma se encuentra todo lo que es conceptos básicos del reaseguro, tipos de reaseguros, esquema de colocación, actores en un mercado de reaseguro y cosas varias, es un documento muy importante, es prácticamente la base de todo lo que se realiza en la dirección (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 2).

Análisis.

Para Aguilar (2004) la guía didáctica es:

El material educativo que deja de ser auxiliar, para convertirse en herramienta valiosa de motivación y apoyo; pieza clave para el desarrollo del proceso de enseñanza a distancia, porque promueve el aprendizaje autónomo al aproximar el material de estudio al alumno (texto convencional y otras fuentes de información),

a través de diversos recursos didácticos (explicaciones, ejemplos, comentarios, esquemas y otras acciones similares a la que realiza el profesor en clase) (p. 183).

Según la definición anterior y con base en lo manifestado por los colaboradores, la guía didáctica con la que cuentan en la unidad es fundamental para el desarrollo de la gestión operativa, de acuerdo con las funciones que realizan, según las respuestas brindadas es un documento bastante completo, que les garantiza tener mayor conocimiento acerca del modelo de negocio que se lleva a cabo por los distintos participantes que ejecutan la negociación.

Como bien lo detalla la experta, quien además es la Encargada de la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, la guía didáctica de la Dirección de Reaseguros es la base para que un colaborador conozca básicamente todo lo que se realiza en la unidad, ya que, como lo indica, esta guía contiene información como historia del reaseguro, conceptos del reaseguro, tipos de reaseguro, actores que participan en el reaseguro, por lo que le permite al colaborador tener un amplio conocimiento de lo que trata la gestión operativa que se realiza en la unidad.

Categoría 3: Información

Descripción.

Según lo expresado por algunos de los colaboradores de la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos surge esta categoría, la cual hace referencia a la información con la que cuentan para realizar las funciones según el rol que tenga asignado cada funcionario. Sin duda alguna la información para el desempeño de la gestión operativa es fundamental.

“En ocasiones la información no es suficiente puesto que el área depende de otras áreas para realizar sus funciones y probablemente este sea uno de los mayores atrasos para los negociadores” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 1, 2020).

“Es de mucha ayuda, pero definitivamente que la práctica y la experiencia juegan otro papel muy importante” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 2, 2020).

“Se cuenta con las funciones; sin embargo, por el tipo de puesto a veces es necesario no solo los procedimientos, si no tener un constante acompañamiento.” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 3, 2020).

“Se cuenta con información, pero por el tipo de función que realizamos, la experiencia de nuestros colegas nos permite realizar mejor nuestras funciones” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 4, 2020).

“Me parece que la información con la que se cuenta es la adecuada para desempeñar las funciones” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 5, 2020).

“Contamos con información suficiente, de igual forma las funciones que realizamos son muy técnicas en donde la experiencia y conocimiento de todos los compañeros nos permite realizar mejor nuestras funciones” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 6, 2020).

Análisis

Chiavenato (2006), define el concepto de información como:

Información es un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones (p. 110).

Ferrell y Hirt (2004), definen el concepto: “La información comprende los datos y conocimientos que se usan en la toma de decisiones” (p. 121).

Lo expresado por los colaboradores, respecto a la información con la cuentan para la negociación de negocios de tipo facultativo en la Unidad, es diversa, ya que algunos de los colaboradores expresaron que cuentan con la información necesaria para realizar sus funciones, sin

embargo, el colaborador número uno indicó que muchas veces dependen de la información que deben de brindarle otras áreas y esto genera retrasos en sus labores.

También, en su mayoría, los colaboradores a los que se les aplicó el cuestionario, indicaron que, si bien es cierto, cuentan con información, por el tipo de funciones que realizan que es muy técnica, no siempre realizan sus labores basándose en la información que les brindan, sino que la experiencia juega un gran papel en este tipo de negocio y que muchas veces se apoyan en la experiencia personal, tanto ellos como sus compañeros de unidad, por lo que la experiencia y el conocimiento son muy importantes para una gestión adecuada y de calidad.

Categoría 4: Medios para acceder a la información

Descripción.

A través de esta categoría los colaboradores mencionan los medios a los cuales tienen acceso para realizar la consulta de información, que les permite realizar sus funciones de la forma más adecuada.

Correo y algunos controles propios de la Unidad, como son las carpetas compartidas en las que la información relacionada de la unidad se sube y se almacena, y puede estar al alcance de los que formamos parte de la unidad (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 1, 2020).

“El medio más utilizado son las carpetas compartidas en la red” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 2, 2020).

“Archivo digital, Excel, Correo” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 3, 2020).

“Correo electrónico, carpetas compartidas, expediente digital de los negocios” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 4, 2020).

“A través del correo o bien de información que nos es proporcionada a través de una carpeta compartida en la red” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 5, 2020).

“Por medio de correo electrónico e información en físico” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 6, 2020).

Análisis.

De acuerdo con lo indicado por los colaboradores de la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, a nivel de Dirección cuentan con diversos medios o canales de comunicación a través de los cuales logran obtener acceso a la información que requieren consultar información de importancia para realizar sus labores diarias, es por ello por lo que se considera de gran importancia definir el concepto de comunicación:

Para Fonseca (2000), comunicar es:

Llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes (p. 4).

Según Chiavenato (2006), comunicación es “el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (p. 110).

Lo expresado por la mayoría de los colaboradores acerca de los medios con lo que cuentan a nivel de la Unidad de Colocación de Facultativos para acceder a información relevante, son las carpetas compartidas y el correo electrónico, como medios de comunicación más usados por todos los que conforman la Unidad, queda en evidencia de acuerdo a lo anterior la importancia y papel que juega hoy en día el uso de la tecnología.

La tecnología es un aliado de las organizaciones para mejorar su gestión; a través de las carpetas compartidas en la red, se puede tener acceso a la información que se requiere, y pueden acceder varios colaboradores a un documento al mismo tiempo para tema de consulta, no así para editarlo esto sí solo puede hacer un colaborador a la vez, pero el hecho de poder consultar un documento sin tener que esperar a que lo desocupen agiliza enormemente la gestión operativa volviéndola más eficiente y productiva.

Categoría 5: Disposiciones reglamentarias

Descripción.

Esta categoría surge mediante las manifestaciones dada por la experta en materia de Colocación de Negocios Facultativos, a través de la entrevista realizada indicó en su respuesta que cuentan con las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Seguros (SUGESE), también con guías que emite la auditoría interna para la realización de sus funciones.

En la unidad tenemos obviamente procedimientos también establecidos para poder guiar a las personas en el quehacer diario, tenemos procesos o diagramas de flujo porque nuestro quehacer es muy particular muy peculiar y es muy detallado, existen una serie de lineamientos internos que nos rigen, tenemos disposiciones, tenemos un reglamento, tenemos disposiciones a ese reglamento, tenemos además todas las guías que nos dicta la auditoría interna, tenemos también todas las disposiciones que también emite la Superintendencia; entonces más allá de un apoyo didáctico o de una guía se necesita tener el conocimiento de una serie de documentación que rige nuestro actuar. También existen lineamientos o disposiciones reglamentos que también son dictados por la Junta Directiva o por la Gerencia General que de una forma o de otra también rigen el actuar que nosotros tenemos en la Dirección de Reaseguros y propiamente en la unidad (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 2).

Análisis.

Según el Reglamento para el trámite de revisión y aprobación de los reglamentos internos de trabajo N.º 36946-MTSS, se define el concepto de reglamento interno de trabajo:

Se entiende aquella normativa de uso interno elaborada por el patrono para regir lo atinente a las relaciones y condiciones laborales en los centros de trabajo, en conformidad con el ordenamiento jurídico laboral vigente y las características propias de cada actividad o industria, que una vez aprobado por las autoridades de trabajo competentes se constituye en una regulación de acatamiento general para la persona empleadora y sus representantes, así como para las personas trabajadoras (Artículo 2).

De acuerdo con la definición anterior y lo manifestado por el experto en colocación de negocios facultativos, en la unidad cuentan con apoyo didáctico como refuerzo para realizar las funciones correspondientes del negocio, entre las que se mencionan están las disposiciones reglamentarias que emite la Superintendencia General de Seguros (SUGESE), la cual es una de las máximas autoridades que deben de rendir cuentas de la gestión operativa que ejercen.

Además, también menciona que como soporte didáctico tienen las disposiciones y reglamentos que la Junta Directiva de la Institución dicta que deben de ser aplicados según corresponda en cada departamento y que existen controles a nivel interno que se encargan de verificar que dichas disposiciones se cumplan tal cual están establecidas. Este control es ejercido por parte de la Auditoría Interna y la SUGESE que también realiza una verificación anual de la gestión operativa, por lo que, a nivel interno de la Dirección de Reaseguros, estas disposiciones son un gran sustento para que los colaboradores de la unidad puedan realizar sus tareas diarias de una manera correcta y adecuada.

Unidad de Análisis: Riesgo Operacional

La segunda unidad de análisis de esta investigación es el riesgo operacional, el cual se pretende indagar a través de las entrevistas realizadas, tanto a los colaboradores como a los expertos, asimismo de las preguntas realizadas se determinaron las categorías que se enuncian a continuación.

1. Proceso Gerencial
2. Capacitación
3. Riesgo
4. Control de los procesos
5. Apoyo tecnológico

Para un mayor análisis de la información suministrada por los colaboradores y expertos mediante las entrevistas realizadas, se detalla, a continuación, cada categoría.

Categoría 1: Proceso gerencial

Descripción.

Mediante esta categoría se describe la percepción de los colaboradores y expertos, a través de las entrevistas realizadas, sobre el proceso gerencial que se ejerce en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos de la Dirección de Reaseguros. Esta categoría es muy importante ya que centra información relevante incluida dentro del objetivo general del presente trabajo, específicamente se les consultó cómo consideran que a nivel de la Unidad se realiza el proceso gerencial, es decir si se realiza el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la gestión operativa.

“En ocasiones, debido al volumen de trámites y el poco tiempo que queda, a veces es imposible hacerlo de la manera más adecuada” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 2, 2020).

“A veces, dado que tenemos tanto volumen de trabajo que algunos puntos no pueden ser controlados” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 4, 2020).

Me parece que se podrían mejorar algunos aspectos en especial el proceso de controlar, donde en algunos momentos por el volumen de trabajo y en algunas ocasiones por la rotación de personal no se logra efectuar de la mejor manera (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 5, 2020).

“Considero que sí, sin embargo, en algunos momentos del año es difícil de controlar la gestión operativa por el volumen de trabajo” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 6, 2020).

Si el INS es una empresa líder en Centroamérica con más del 50% del mercado de todo Centroamérica, en Costa Rica, nosotros tenemos alrededor de un 80% del mercado en parte de seguros de incendio, que es donde el 90% de los negocios facultativos en el INS son negocios de incendio de propiedad, entonces yo creo que ese liderazgo va de la mano con la respuesta a mi pregunta, yo creo que nosotros tenemos las competencias, tenemos las herramientas, los recursos somos muy respetados por el mercado reasegurador, precisamente porque somos una compañía que sigue manteniendo altos estándares en la parte técnica y yo considero que si lógicamente hay algunas debilidades que más adelante creo que las vamos a comentar (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 1).

En cuanto al proceso gerencial que se lleva en la unidad, efectivamente existen roles, funciones y responsabilidades claramente definidas y establecidas, por lo que sí existe un proceso gerencial establecido muy bien para la unidad, actualmente el mercado del reaseguro es sumamente exigente y día a día estamos en la labor viendo de qué forma logramos mejorar nuestra actividad, somos una entidad aseguradora sumamente grande y obviamente burocrática sin embargo, las exigencias tanto a nivel nacional como internacional nos han llevado a tener que mejorar nuestra práctica, ya no estamos solos en el mercado y entonces pues hemos tenido que

trabajar en tiempos de respuesta, en actualización de información, en experiencias con el mercado, en buscar a los mejores contactos que tenemos, entonces el mercado actual exige mucha demanda, mucho de nuestra parte y pese a que hay un proceso definido, como bien lo mencioné, todos los días estamos a prueba, todos los días tenemos que ver en qué lo mejoramos, de qué manera lo modificamos para dar una respuesta efectiva al cliente. Entonces esto nos lleva a que constantemente estemos en proceso de revisión de procedimientos, en actualización de responsabilidades, definición de roles para así poder estar al día con lo que el mercado nos exige (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 2).

Análisis.

Para Chiavenato (2006), proceso administrativo se define como:

De modo general, en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son la planeación, organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas (planear, organizar, dirigir y controlar) constituye el denominado proceso administrativo

La secuencia de las funciones del administrador constituye el ciclo administrador. A medida que se repite, el ciclo administrativo permite la corrección y el ajuste continuo mediante retroalimentación (p. 142).

Chiavenato (2006), además explica: “Las funciones administrativas, en conjunto forman el proceso administrativo; por separado, planeación, organización, dirección y control son funciones administrativas” (p. 143).

Figura 8. El Proceso Administrativo



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración (Chiavenato, 2006, p. 143)

Las respuestas brindadas por los colaboradores y expertos a esta pregunta fueron muy variadas, específicamente se les consultó si consideran que en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos se realiza el Proceso Gerencial adecuado es decir si se realiza el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la gestión operativa, brindaron información en algunos casos muy específica y otros expresaron su respuesta de manera más amplia.

Entre las respuestas varios indicaron que muchas veces manejan alto volumen de trabajo lo que imposibilita realizar un proceso gerencial adecuado por la limitación de tiempo con la cuentan para realizar las diversas gestiones que deben de tramitar, en su mayoría se basa en la experiencia que tiene el colaborador para la gestión de este tipo de negocio. En esta misma línea otra de las respuestas que brindaron es que en ciertos momentos del año es donde se dificulta mucho más el poder realizar el adecuado proceso.

También mencionan que uno de los aspectos que debería de tener una mejora es, en especial, el tema de control, ya que creen que es la principal debilidad que se presenta en el proceso gerencial, y de acuerdo con la teoría es un punto clave para que la dirección de la empresa siga el rumbo que se pretende para el logro de los objetivos establecidos. El medio para corroborar que se están realizando las acciones para alcanzar las metas es controlando y si este paso tan importante no se está realizando se está dejando un portillo abierto para una consecuencia muy grande a nivel operacional que podría verse repercutida en grandes pérdidas económicas.

Categoría 2: Capacitación

Descripción.

A través de esta categoría se aprecian los diferentes puntos de vista que tienen los colaboradores, al consultárseles cómo consideran qué es la capacitación que reciben para realizar sus funciones operativas de la mejor manera, en lo que respecta a la Unidad de Negocios Facultativos de la Dirección de Reaseguros:

“Solo una vez he recibido capacitación, en los 10 meses que tengo de estar en la Unidad” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 1, 2020).

“No se recibe capacitación constante, en general casi no se recibe” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 2, 2020).

“Recibimos capacitaciones constantes por medio de los mercados” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 3, 2020).

“Solo he recibido una capacitación en el tiempo que he estado aquí” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 4, 2020).

“Se recibe capacitación, sin embargo, no es tan constante ni muy relacionada con el tema de la negociación, sino que la mayoría de las capacitaciones se enfocan en cada una de las líneas de seguro, según sea el caso” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 5, 2020).

“La relación diaria con los mercados internacionales de reaseguros nos permite estar constantemente actualizados de cómo se comporta el mercado” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 6, 2020).

Si yo creo que ese es un punto que se debe mejorar, creo que el INS ha descuidado un poco la parte de formación de la gente, ya cuesta encontrar cuadros sustitutos,

sobre todo en un tema tan específico como el reaseguro y yo creo que es un punto a mejorar, se debe de invertir más, en el pasado el instituto incluso enviaba afuera a las personas, fuera del país durante varios meses y eso, si bien es cierto se hacen esfuerzos y se sigue capacitando, creo que es algo que es una cosa que puede mejorarse (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 1)

En general sí creo que se encuentran bien capacitados, creo que se puede mejorar, les falta por ejemplo ser más fuertes en un segundo idioma, hay algunas líneas de seguros que tienen que reforzarse y esto del reaseguro está en constante evolución, entonces yo creo que si en general pero que puede mejorarse (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 1).

Actualmente en la unidad somos nueve personas, ocho personas están bajo mi cargo y de las cuales, pues muchas de ellas han tenido varios años de trabajo en la Dirección de Reaseguros y otras tienen unos cuantos meses, un par de años trabajando en reaseguros, entonces cada vez que se da un movimiento se trata de buscar a la persona más idónea, la persona que tiene algún perfil que nos permita que su integración en la unidad sea más sencilla. Se buscan personas que tengan algún tipo de conocimiento en seguros y que la labor en reaseguros pues le permita tener al menos una noción básica de lo que nosotros realizamos, una vez que la persona se integra a la unidad ahí vamos en el día a día integrándola a la operativa que tenemos que realizar, obviamente con las personas que tienen menos tiempo de laborar en la dirección se presenta un obstáculo mayor, porque son personas que no tienen ningún conocimiento en seguros y que vienen en algunas ocasiones directamente de fuera del INS, vienen de la calle entonces su conocimiento en seguros es nulo, esto obviamente nos complica un poquitito el tema de integración a las funciones y sin embargo se trata en la medida de lo posible de explicarles cuáles son nuestras funciones, que es lo que hacemos en términos generales y de ir las involucrando en el proceso poco a poco, cada vez que se presenta oportunidad de capacitación formal ya sea con reaseguradores que vienen del extranjero y nos brindan algunos temas para conocimiento y experiencia de los funcionarios,

tratamos de ver cuál es la persona que requiere de esa capacitación, cuál es la persona que menos conocimiento tiene, cuál es la persona que está llevando el tema del que van a venir a exponer y entonces tratamos de enviarla a esas capacitaciones para que su conocimiento aparte del día a día también reforzado con el conocimiento de los expertos internacionales que son pues quienes dictan la pauta y en la materia de reaseguros (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 2).

Análisis.

Para Lago (2013), capacitación se define como:

Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la institución, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral (p. 102).

De acuerdo con la definición de lo qué es capacitación y lo expresado por los colaboradores, así como por el experto, evidencia la importancia que tiene el tema de las capacitaciones en las organizaciones, muchas veces este concepto influye en el comportamiento de los colaboradores y su motivación a nivel laboral, a través de las capacitaciones los funcionarios en las organizaciones se sienten valorados y tomados en cuenta.

La falta de capacitación puede llegar a desmotivar a los colaboradores, ya que se pueden sentir que no son importantes para la empresa y que, por lo tanto, la organización no busca la manera de que se actualice en los distintos temas que se requieran para realizar su labor de la mejor forma posible. A través de la consulta realizada se recibieron distintas respuestas entre ellas, algunos indicaron que no han recibido ninguna capacitación en lo que tienen de estar laborando en

la Unidad, otros indicaron que reciben constante capacitación por medio del mercado y que así se mantienen al tanto de lo más actual respecto al entorno del negocio.

Sin embargo, la mayoría de las respuestas de los colaboradores están enfocadas en la falta de capacitación que tienen en la Unidad de Negocios Facultativos para el desarrollo de sus actividades, el tema de capacitación es muy importante y de peso para el desarrollo de la gestión operativa de cualquier organización, ya que uno de los recursos más valiosos en la empresa son los colaboradores quienes se encargan de realizar la labor operacional con el objetivo de cumplir con las metas y objetivos que se establecen.

Las consecuencias de la falta de capacitación al personal pueden llegar a significar grandes pérdidas tanto en tiempo, económico, recursos y productos, o hasta la pérdida de oportunidades en el mercado por no contar con personal calificado, con amplio conocimiento del negocio y actualizado en materia de la función que desempeña. Esto podría suceder si las personas que se desempeñan como gerentes, y jefaturas de la organización no visualizan a futuro las consecuencias que podría repercutir contra la empresa por la falta de capacitación en el personal tanto a nivel operativo como técnico.

Categoría 3: Riesgo

Descripción.

Con las siguientes respuestas brindadas por los colaboradores y expertos en materia de la Colocación de Negocios Facultativos se determina esta categoría, se evidencia que uno de los puntos clave a los que se le debe de prestar atención es al alto volumen de trabajo que tienen en la unidad, el cuál podría ser un aspecto a considerar en cuanto al riesgo operacional y algunos expresaron mediante la aplicación del cuestionario y las entrevistas, entre otros riesgos que identificaron y que a continuación se detallan mediante las respuestas manifestadas por cada uno de los entrevistados.

“Evitar al 100% las impresiones, sin embargo, no es posible porque continuamos manteniendo expedientes físicos” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 1, 2020).

“En ocasiones, debido al volumen de trámites y el limitado tiempo que queda para realizar las tareas asignadas impide que se realice una adecuada gestión operacional” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 2, 2020).

“Dado el volumen de trabajo algún trámite puede que no se realice o no se le dé el seguimiento adecuado” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 4, 2020).

“Por supuesto que existe mucho riesgo, por ejemplo, el riesgo financiero que se puede materializar debido al tipo de negocio con el que se trabaja en la unidad” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 5, 2020).

“Sí, dado que muchos de los procesos son manuales, existe la posibilidad de que se incurra en un error y por lo tanto se vería relacionado con el riesgo operacional” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 6, 2020).

En lo que respecta al riesgo operacional, pues el riesgo principal que nosotros tenemos en la unidad es que básicamente todo lo que realizamos lo hacemos de forma manual, nosotros trabajamos con muchos números con mucho cálculo y todo lo que nosotros realizamos lo hacemos a base de Excel, porque no existe un sistema que nos de las herramientas necesarias para poder realizar las funciones de una forma más automatizada, se han hecho intentos por obtener, por contratar una empresa que nos brinde un software apropiado sin embargo, todos los intentos se han quedado en la nada, entonces todo lo que nosotros hacemos es apunta de Excel. Tenemos una base principal que es alimentada día a día, negocio tras negocio con toda la información base, por lo que si algo le pasara a este documento de Excel pues nosotros quedamos prácticamente sin la base de lo que tenemos, todo lo que hemos trabajado, de igual forma se han hecho intentos por automatizar algunas partes del proceso dejar otras partes manuales, sin embargo, el riesgo operativo siempre está latente de que en lo que hacemos día a día lo hagamos de una manera incorrecta o se pierda o alguien lo manipule de una manera que nos perjudique a los

demás entonces el riesgo operativo está siempre latente, hasta que no exista un sistema que nos de todo lo que necesitamos y que sea ya con roles definidos con usuarios con responsabilidades pues estamos a merced del Excel y de lo que pueda suceder con él (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 2).

Análisis.

De acuerdo con la definición de riesgo determinada por Hilda Herzer, Carla Rodríguez, Alejandra Celis, Mara Bartolomé y Graciela Caputo (2002):

El riesgo es una condición latente o potencial y su nivel o grado, depende de la intensidad probable del evento desencadenante y de los niveles de vulnerabilidad existentes. Así entendido, el riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un desastre. Para que exista un riesgo, debe haber tanto elementos detonadores (sean de orden natural, socio natural, antrópico y/o tecnológico), como una población vulnerable a sus impactos (p. 5).

A través de lo manifestado por los entrevistados, se identifican diferentes tipos de riesgo que podrían causar un efecto negativo en la operación que se realiza desde la Unidad de Colocación de negocios Facultativos, entre los mencionados se encuentra que la práctica de imprimir toda la documentación relacionada con la colocación de un negocio, y guardar en su respectivo expediente, es identificado como un probable riesgo que pueda darse, ya que muy posiblemente por la cantidad de trabajo que se tiene, podría omitirse imprimir algún documento y por lo tanto el expediente de consulta no estaría completo.

También se menciona que tienen un alto volumen de trabajo y que en muchas ocasiones, por el limitado tiempo con el que cuentan, por la misma razón mencionada, no es posible realizar un adecuado seguimiento y control de las tareas que se realizan, es decir que pueden omitirse de realizar ciertas funciones necesarias para un correcto proceso operacional, por motivo del exceso de trabajo que se tiene en la unidad y que por más que los funcionarios tengan la disposición de hacer bien su labor y verificar que todo este correcto, se imposibilita por la falta de tiempo.

Otro colaborador mencionó que un riesgo operacional que existe es que, todas las funciones y tareas que se ejecutan en la Unidad son manuales, por lo que el riesgo operacional es mucho más alto y probable de que se materialice, ya que no existe, actualmente, en la Unidad un sistema que permita realizar las tareas operacionales de una manera automatizada, todo es se realiza de manera manual y esto relacionado con el otro riesgo identificado, el cual es el alto volumen de trabajo y el limitado tiempo con el cuentan para las gestiones que deben de ejecutar, se vuelve más probable de la ocurrencia del mismo.

Categoría 4: Control de los procesos

Descripción.

Mediante esta categoría, dos de los colaboradores entrevistados indicaron que no se ejerce un adecuado seguimiento en los procesos que realizan, esta categoría también se despliega mediante las respuestas dadas en otras preguntas anteriormente mencionadas, por lo que se considera que es una categoría importante y que se debe de analizar en busca de una mejora en la gestión operativa de la Unidad; a continuación, se escriben las respuestas brindadas por los colaboradores que identificaron esta categoría:

“A veces, dado que tenemos tanto volumen de trabajo que algunos puntos no pueden ser controlados” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 4, 2020).

“Considero que sí, sin embargo, en algunos momentos del año es difícil de controlar la gestión operativa por el volumen de trabajo” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 6, 2020).

Análisis.

Según Koontz *et al.* (2012) controlar es: “Medir, corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes” (p. 31). Incluye medir el desempeño respecto de los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar

a corregir las desviaciones. Controlar facilita el cumplimiento de los planes. Las actividades de control casi siempre se relacionan con la medición del logro (p. 31).

Como se mencionó anteriormente, esta categoría surge a partir de las respuestas brindadas ante otra consulta, sin embargo, es un punto importante de analizar, ya que según las respuestas brindadas se identifica que existe una debilidad en este aspecto específico, ya que, a pesar de que se realice la gestión operativa, esto quiere que se lleven a cabo todas las tareas para lograr la colocación de un negocio facultativo, no implica que se haya realizado mediante el proceso operacional adecuado.

Como bien se analizó al inicio de esta investigación, el proceso gerencial o proceso administrativo conlleva el realizar las cuatro funciones básicas de la administración, las cuales son planear, organizar, dirigir y controlar, y es ahí donde se encuentra el detalle ya que, para que una gestión sea efectiva es necesario que se cumplan y se gestionen las cuatro funciones básicas, y según lo expresado por dos de los colaboradores entrevistados no se está ejecutando, por la falta de tiempo y la cantidad de trabajo que deben de realizar.

Esto podría asociarse a que, si la función de control no se está realizando, muy probablemente pueda ser porque algunas o alguna de las otras funciones de la administración no se están ejecutando, ya que una va ligada a la otra. Analizando las respuestas brindadas se puede evidenciar que la planeación puede ser una debilidad que está impactando en las otras funciones, porque antes de realizar la ejecución de cualquier tarea, se debe de realizar la planeación de lo que se va a realizar y cómo, y en este punto se debe de establecer el control que se va a gestionar para asegurar el correcto funcionamiento operacional.

Categoría 5: Apoyo tecnológico

Descripción.

Mediante esta categoría se analiza cómo la tecnología es un aliado para las organizaciones y que, así como la tecnología está en constante evolución así también debe ir la empresa, de manera paralela, en la medida de lo posible. A través de los cuestionarios aplicados, así como de las

entrevistas, surgió esta categoría, la cual se va a analizar de acuerdo con lo expresado por cada uno de los entrevistados.

“Dado la complejidad y técnicas que son las funciones que se realizan debería de existir mayor apoyo tecnológico que permita realizarlas de una mejor forma (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 1, 2020).

“La mayoría de las tareas que se desempeñan en la unidad se realizan de manera manual lo que provoca atrasos, y ser menos atractivos a nivel del mercado” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 2, 2020).

Casi todas las funciones que se deben de hacer en la Unidad de Facultativo son manuales, como lo es el mantener actualizado los expedientes físicos de cada negocio y por lo tanto se debe de estar imprimiendo constantemente y las impresoras presentan continuamente fallos con respecto a que se desconectan de la red o el servidor falla, esto genera atrasos frecuentes en la gestión (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 3, 2020).

Continuamente se están realizando movimientos de personal en el área, por motivos de ascensos o finalización de cadenas, lo que provoca que se le debe de estar capacitando a distintas personas el funcionamiento de la gestión que se realiza todo de manera manual por la falta de herramientas tecnológicas que se presenta en esta unidad de la Dirección (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 4, 2020).

“No hay casi herramientas tecnológicas para el desarrollo de las actividades de la unidad” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 5, 2020).

“En materia de tecnología no se cuentan con sistemas que permitan minimizar el tiempo en la realización de las tareas y que disminuya el riesgo operacional” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 6, 2020).

Sí claro, yo creo que uno de los aspectos básicos en esto es el apoyo tecnológico y el INS en esa parte tiene un altísimo rezago, o sea, nosotros manejamos toda esta parte de los negocios facultativos de manera muy manual, dependiendo mucho del manejo que les den las diferentes personas a los negocios y esto conlleva al uso de herramientas como Excel que son sujetas de mucha posibilidad de error, entonces aunque tenemos los manuales administrativos, los procedimientos al ser tan manual yo creo que esa parte le agrega muchísima debilidad al proceso (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 1).

En cuanto a las debilidades de gestión operativa, podríamos decir que la principal es la falta de un sistema, la falta de recursos tecnológicos, que nos permitan llevar a cabo la función de una manera más automatizada como ya lo mencione, es básicamente la principal debilidad (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 2).

Análisis.

Según la Real Academia Española (RAE), la palabra tecnología tiene las siguientes definiciones:

- ❖ Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.
- ❖ Tratado de los términos técnicos.
- ❖ Lenguaje propio de una ciencia o de un arte.
- ❖ Conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto.

De acuerdo con lo definido por la Real Academia Española de lo qué es la tecnología se puede destacar que es un conjunto de instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto, esto de acuerdo a lo expresado por los colaboradores es uno de los faltantes en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, para realizar una buena gestión operativa y disminuir la probabilidad de ocurrencia de errores.

Según lo expresado por los colaboradores y expertos de la unidad, es necesario que se implementen sistemas tecnológicos que permitan realizar las tareas de una manera más simple y que por medio de ello se puedan ahorrar tiempos que logren ser provechosos para la realización de otras actividades, así como aumentar el nivel productivo, ya que esto es una desventaja que se tiene ante la competencia.

El uso de herramientas tecnológicas permite disminuir los errores que se dan frecuentemente por realizar funciones de forma manual, lógicamente es necesario que se realice la revisión de las actividades, sin embargo, si se cuenta con sistemas y programas calificados, potenciará el nivel productivo y permitirá que se logren alcanzar los objetivos y metas establecidas por la organización.

Unidad de Análisis: Funciones y actividades operativas

La tercera unidad de análisis informa acerca de las funciones y actividades operativas que se realizan en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, según se estableció en los objetivos específicos de la presente investigación con el fin de concluir si se utilizan los controles y procedimientos internos establecidos en materia de una adecuada gestión operativa, de acuerdo con esta unidad de análisis surgieron las siguientes categorías:

1. Procedimientos
2. Controles
3. Percepción de la gestión operativa
4. Automatización de las funciones
5. Desarrollo de programas

Categoría 1: Procedimientos

Descripción.

A través de esta categoría se detallan las respuestas brindadas por cada uno de los colaboradores y expertos que definieron la relevancia que tienen los procedimientos que se llevan a cabo en la Unidad de Negocios Facultativos de la Dirección de Reaseguros, específicamente se

les consulto si en la unidad cuentan con procedimientos para la realización de la gestión operativa y si consideran que los mismos tienen el soporte necesario para realizar sus funciones de una manera adecuada, por lo que escriben en el orden en el que se les consulto:

“Se cuenta con procedimientos en la unidad, algunos están en proceso, los que se encuentran oficiales o formalmente actualizados son de mucha ayuda” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 1, 2020).

En la unidad contamos con procedimientos para casi todas las funciones que se realizan, a mi parecer si se encuentran bien detallados y son una gran guía para las tareas que se realizan para la colocación de negocios facultativos (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 2, 2020).

“Los mismos son constantemente revisados y actualizados, adaptándose al nuevo mercado (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 3, 2020).

“Contamos con procedimientos. Considero que no cuentan con el soporte necesario, dada nuestras labores diarias hay puntos que no se logran abarcar en su totalidad (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 4, 2020).

Existe un procedimiento específico para cada una de las funciones que se realizan en la unidad. Me parece que sí tiene el soporte necesario para el desarrollo de las funciones, dado que se establece claramente cuáles son las funciones que se deben desempeñar en el puesto (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 5, 2020).

“Contamos con procedimientos. Considero que, si tienen el soporte adecuado que permiten realizar nuestras funciones operativas diarias, sin embargo, se podrían mejorar al estar ya en un mercado en competencia” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 6, 2020).

Los procedimientos para mí son claros en eso no hemos tenido problemas, se revisan anualmente por la Ley de Control Interno y se toman en cuenta la opinión de los

colaboradores, normalmente se hacen con ellos, además (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 1).

En cuanto al tema de los procedimientos, efectivamente los procedimientos son lo suficientemente claros como para que las personas puedan tomarlo como base y como guía para todas las funciones que se realizan en la unidad, tienen un nivel de detalle pues bastante importante al punto en que se mencionan las rutas de las carpetas en donde se encuentra la información, las rutas en donde se debe archivar determinada información, tienen plazos, tienen vinculados flujos de procesos entonces si son bastante claros, bastante específicos para facilidad de todos. Efectivamente al momento de confeccionar los mismos e incluso al momento de actualizarlos se toma en consideración la persona principal encargada de cada proceso, con la intención de no dejar nada por fuera, de no omitir ningún paso, de no omitir ninguna modificación que deberían realizadas a los procedimientos, por eso es que se considera las opiniones de las personas que día a día están en la labor, es importante indicar que actualmente la unidad cuenta con nueve procedimientos que están debidamente actualizados y se realiza un proceso de actualización a los mismos anualmente y en este proceso se revisan todos los procedimientos para determinar que modificaciones son necesarias realizar e incluso valoramos si se está realizando alguna labor nueva que demande la creación de un nuevo procedimiento, pues se hace o bien si hay alguna labor que ya no se desempeña y que sea necesario eliminar ese procedimiento de una vez se realiza todo en conjunto (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 2).

Análisis.

Fincowsky (2009) señala que los procedimientos son: “Técnica que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para cumplir con una función, actividad o tarea” (p.14).

De acuerdo con lo expresado por la mayoría de los colaboradores, así como por los expertos, en lo que respecta a los procedimientos con los que se cuenta en la unidad para la ejecución de las diversas tareas en general son respuestas positivas, ya que indican que si tienen procedimientos como guía para su desempeño y que si consideran que tiene el soporte suficiente para realizar una buena gestión.

Solo un colaborador manifestó que a pesar de que, si existen procedimientos establecidos para realizar las funciones, considera que no son suficientes debido a que por las funciones que se realizan no abarcan en su totalidad todos los aspectos que deberían estar considerados en los procedimientos, de acuerdo a lo expresado por este colaborador se puede justificar que siempre es necesario realizar mejoras en los procedimientos, para así asegurar que se está realizando una adecuada gestión operativa que permitirá avanzar hacia el logro los objetivos de la organización.

También mediante lo manifestado por los colaboradores y expertos, es importante resaltar qué, la mayoría indican que los procedimientos son constantemente actualizados y verificados no solo por la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, sino que además el Departamento de Calidad verifica los procedimientos y realiza observaciones en caso de que a los mismos se les deba realizar cambios y que además en la redacción de los procedimientos se toma en cuenta la opinión de los colaboradores, con el fin de que en los mismos se incorporen todos los detalles que son considerados clave para la actividad operativa que realizan.

Categoría 2: Controles

Descripción.

A través de esta categoría se aprecian los diferentes puntos de vista que tienen los colaboradores y expertos acerca de los controles que se llevan a cabo en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, para evaluar las tareas diarias que se realizan en la Unidad con el objetivo de cumplir con las metas que se establecen de acuerdo con el Plan Anual Operativo que se define por cada departamento y que van de la mano con el objetivo general de la organización:

“Considero que más bien existen demasiados controles que tienden a entorpecer el trabajo” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 1, 2020).

“No pondría ningún control adicional, considero que hay suficientes controles sin embargo a mi parecer se deberían de disminuir porque a veces entre uno y otro se repite la información, podrían unificarse” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 2, 2020).

“Considero que los controles se realizan de una forma adecuada y que los mismos se basan en los procedimientos establecidos” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 3, 2020).

“Contamos con varios controles, pero hay funciones que se salen de esos procedimientos” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 4, 2020).

Se realiza el proceso de control, sin embargo, podrían realizarse mejoras a efectos de tener un mayor control del flujo de trabajo y de la información que se tiene pendiente a efectos de poder dar cierre definitivo a cada uno de los trámites, considero que sería ideal llevar un control de los negocios por línea que ingresan mensualmente y así tener un panorama sobre la cantidad de trámites por persona. (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 5, 2020).

Me parece que si se realizan los controles suficientes para las funciones que se realizan en la unidad, dado que al ser una empresa del estado no podemos dejar de aplicarlos (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 6, 2020).

A nosotros nos revisa la SUGESE, la SUGESE hace una revisión por lo menos al año de toda la gestión operativa de toda la Dirección de Reaseguros, no solo facultativa sino de todo, la auditoría interna y también la auditoría externa , o sea nosotros pasamos por todas las revisiones y a mí me parece desde el punto de vista operativo tenemos suficientes controles aunque sean manuales pero existen los controles que han permitido por lo menos en estos diez años de experiencia, que no

se haya materializado realmente un evento que afecte las finanzas públicas (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 1).

Como casi todos los procesos son manuales, casi todos tienen incorporado el hecho por, revisado por y autorizado por, en apego a los procedimientos entonces que se yo una colocación ya una orden en firme al mercado reasegurador, tiene que ser autorizado por el encargado del área y paso primero por el filtro de un revisor, pero si son totalmente manuales, se pueden mejorar montones si aquí introducimos tecnología (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 1).

Con respecto a los controles claro está, tenemos controles definidos para determinadas funciones que son vitales para la unidad como se ha mencionado, lamentablemente no contamos con un sistema que nos permita llevar la automatización de los procesos y por ende también una labor de control automatizada, entonces todos los controles de igual manera son manuales y tienen que ser pues básicamente en Excel la gran mayoría, para esto es importante mencionar que en la unidad contamos con dos revisores que se encargan de verificar que toda y cada una de las negociaciones que se realizan cumplan con todos los lineamientos, cumplan con todos los procedimientos y todas las normas que están vigentes, estos dos funcionarios se dedican a revisar exhaustivamente cada expediente verificando todas la pautas a seguir, obviamente si se tuviera un sistema se podrían mejorar estos controles, pero hasta no contar con una herramienta informática tendremos que seguir laborando de esta manera (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 1).

Análisis.

Para Jara (2009) el control se puede entender como:

El control es la función administrativa que cierra el proceso administrativo, es la consecuencia lógica del acto de administrar, es una función indelegable de todo

cargo con responsabilidad de conducción, ya que ambos conceptos están unidos. El control es un sistema de información que permite comparar los [sic] planeado con los resultados obtenidos a través de la gestión, adoptando las medidas correctivas pertinentes en caso de detectarse desviaciones significativas (p.2).

Adicional Jara (2009) define lo que es un control de gestión como:

Sistema de información que permite al nivel directivo efectuar una revisión crítica, cuantitativa y cualitativa, del planeamiento, determinando el grado en que se logran los distintos planes para permitir realizar los ajustes y corregir los desvíos producidos pasando por todos los niveles de la organización.

- ❖ Es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.
- ❖ Desarrolla actividades de diagnóstico, planificación y evaluación.
- ❖ Sirve para evaluar el desempeño de la organización, entendida como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización.
- ❖ Es un medio para movilizar el talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización.
- ❖ Es un medio para gestionar el cambio (p.14).

De acuerdo a la definición dada por Jara (2009) y con base en las respuestas brindadas, se evidencia que, a nivel de la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, si se ejercen controles a nivel operativo, sin embargo, son diversas las opiniones que dieron cada uno de los entrevistados, algunas son muy positivas y otras no tanto. Los controles que se ejercen en cualquier actividad sirven para verificar que se estén realizando las funciones tal cual están establecidas en los procedimientos internos de la organización y que buscan el logro de los objetivos que se tienen en común.

Entre las respuestas recibidas, resulta interesante que dos colaboradores indicaron que existen muchos controles en la Unidad y que, en vez de resultar conveniente para el desarrollo de sus labores, podría entorpecer su gestión, así como también indicaron que debido a que existen muchos controles los mismos se deberían de unificar, ya que la información es redundante entre un control y otro, y que a pesar de que existen controles no abarcan todas las funciones que se realizan en la unidad.

De acuerdo lo expresado por los colaboradores, se demuestra que no es la cantidad de controles que existan en una organización las que determinen el buen funcionamiento de la misma, sino que los controles existentes deben abarcar en su totalidad las funciones que se ejecuten y que requieran ser verificadas para un adecuado desarrollo del negocio de la empresa. Es importante mencionar que es adecuado tomar en cuenta, las recomendaciones que brindan los colaboradores ya que son quienes diariamente aplican el control establecido por la organización para el desarrollo de sus tareas.

Sin embargo, también se recibieron respuestas bastante positivas, ya que los demás colaboradores indicaron que si perciben que en la Unidad se realiza un adecuado control de la gestión operativa que se lleva a cabo, además mencionaron que por ser una institución pública deben de ejercer adecuadamente los controles establecido, ya que son frecuentemente sus funciones son revisadas por la Superintendencia General de Seguros (SUGESE), por la auditoría interna, y la auditoría externa.

Categoría 3: Percepción de la gestión operativa

Descripción.

A través de los cuestionarios aplicados y de las entrevistas realizadas, surgió esta categoría la cual explica la percepción que tiene los colaboradores y expertos, específicamente se les solicito calificar la gestión operativa que actualmente se realiza en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos de la Dirección de Reaseguros del 1 al 10, las respuestas brindadas se detallan a continuación:

“Califico a la Unidad con 8, ya que a pesar de que considero que se realiza una buena gestión operativa considero que existen aspectos que requieren mejorar, y que no se han implementado esas mejoras” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 1, 2020).

“Le doy un 9, a mi parecer se realiza una buena gestión operativa, y se ejecuta de la mejor forma posible” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 2, 2020).

“9, en general siento que en la Unidad se realiza una buena gestión operativa, bastante apegada a la normativa que nos rige y se da el cumplimiento de los procedimientos” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 3, 2020).

“La gestión operativa 8, hay funciones que no se logran abarcar en su totalidad” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 4, 2020).

En mi opinión le doy un 7, ya que debido al volumen de trabajo cuesta que se realice un adecuado control de las tareas operacionales, la gestión operativa en general se realiza mucho desde la experiencia con la que se cuenta para efectuar las diversas funciones, se requiere que haya más acompañamiento (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 5, 2020).

“10 como indicado anteriormente, al ser fondos públicos con los que trabajamos debemos velar por el cumplimiento de los procedimientos, reglamento y disposiciones” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 6, 2020).

Siempre hay cosas que mejorar, nosotros acabamos de ser revisados por la auditoría interna y siempre nos recalcan que unos controles fallan, de que en algún negocio nos faltó tal documento, o de que faltó tal firma, mucho de lo que decía que es manual, pero yo creo que siempre hay campo a la mejora y yo pienso que mientras no eliminemos el riesgo de las personas siempre vamos a tener esta duda de que si los procedimientos, los procesos y los controles son los óptimos (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 1).

En términos generales a la gestión operativa de la unidad, yo le daría un 8 porque si bien es cierto hay algunas cosas que mejorar, también tenemos muchas otras que son positivas, como es contar con personal capacitado, dispuesto, con personal que quiere a la institución, personal comprometido principalmente, con personal también muy importante que le gusta lo que hace, obviamente tenemos deficiencias tenemos debilidades que hay que cambiar, que hay que mejorar que lamentablemente si se salen de nuestras manos, entonces se hace lo que se debe con lo que se tiene, por esa razón yo le daría un 8 en términos generales (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 2).

Análisis.

Según Arnoletto y Díaz (2009), la gestión operativa se entiende como:

La que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso (p.54).

De acuerdo con la definición anterior la gestión operativa, es la que realiza un director el cual puede ser el Gerente de una organización o Jefatura de un departamento, con el objetivo de alcanzar las metas establecidas. Esta categoría surge a partir de la consulta realizada acerca de la percepción de la gestión operativa que se realiza en la Unidad, las respuestas fueron variadas, algunos califican la gestión que actualmente se ejerce como muy buena ya que le dieron de puntuación un 10 y 9 y fundamentaron su respuesta indicando que las funciones se realizan de acuerdo a la normativa que los rige y en acatamiento de los procedimientos internos.

Una de las respuestas brindadas que se considera de mucho peso, es la del experto en colocación de negocios facultativos, quién tiene 9 años de ser Jefe de la Dirección de Reaseguros del INS, él considera que la gestión operativa que se ejerce en la unidad es buena pero que siempre hay cosas que mejorar y que es algo que debe de verse de manera positiva, además recalca que dado a que la gestión operativa se realiza en su mayoría de manera manual, siempre va a existir la duda si los proceso, procedimientos y controles son los ideales para realizar las funciones.

En resumen a lo expuesto tanto por los colaboradores como por los expertos se puede concluir que, se realiza una buena gestión operativa a nivel de la unidad, ya que cuentan con personal competente y con experiencia para el desarrollo de las funciones, así como con apoyo en materia de normativa que le permite guiarse, pero que siempre debe de verse con buenos ojos la mejora continua en los procesos, que pueda generar en pro de mejorar su gestión, enfocándolo en el objetivo en común que se tiene, el cuál es alcanzar las metas institucionales con base al alineamiento estratégico establecido por la organización.

Categoría 4: Automatización de funciones

Descripción.

Esta categoría surge mediante las respuestas recibidas por los colaboradores, así como de los expertos, en la que la mayoría coinciden en que es necesario que se automaticen las funciones que se realizan en la Unidad, por lo que se presentan las respuestas que fueron brindadas por los entrevistados, y más adelante se van a analizar con más detalle y profundización, para comprender la información manifestada.

A nivel de la Unidad es necesario que se implemente un sistema que permita realizar las funciones que realizamos de una manera más automática, ya muchos de los procesos que hacemos son en forma manual, lo que implica que exista mayor riesgo operacional (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 4).

“A mi parecer la forma de mejorar la gestión operativa es brindándonos más personal o automatizando funciones” (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 4).

En mi opinión para que la nuestra gestión operativa sea más efectiva y eficiente sería que se automatice varias de las funciones que realizamos, esto va a provocar que sea más ágil la gestión, y el tiempo laboral sea más provechoso (Colaborador Unidad Colocación de Negocios 6).

Desde el punto de vista operativo se realizan los procesos totalmente manuales, no hay expedientes electrónicos, todo se maneja en expedientes físicos la gente tiene que finalizar las colocaciones e imprimir todo y meterlo en el expediente y llevar sus propios controles en Excel, la cesión de prima en el mercado reasegurador o sea lo que afecta la parte contable es un Excel que se traslada al área de cesión de primas, igual que a la contabilidad entonces es un proceso manual, entonces para mi si existen debilidades a nivel de la gestión operativa pero va básicamente en esa parte, porque si usted lo tiene manual, mañana puede ser que un funcionario no quiera ni apearse al procedimiento y usted no tiene como controlarlo entonces hay mucho riesgo de persona (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 1).

Para mejorar la gestión operativa se requiere de la automatización, porque si bien es cierto tenemos los controles necesarios para las labores fundamentales, podríamos tener mejor personal capacitado, podríamos tener toda la información, todos los lineamientos claros todo en regla todo en orden, pero si en un control se omite la inclusión de dato ya sea por descuido, por omisión, por error lo que fuera pues ya el control ya no sirve ya no es válido, ya no es objetivo entonces pues yo creo que todo redonda en la automatización para lograr una mayor efectividad en las labores (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 2).

Análisis.

Calvo y Lago (2004) definen automatización como:

La automatización puede ser definida como la sustitución, en mayor o menor grado, del hombre en ciertas tareas de un proceso, tanto físicas como mentales, por dispositivos adecuados para realizarlas, los cuales pueden reunir muchas tecnologías dispares. Como objetivo fundamental de la automatización se puede destacar el aumento de la productividad, a su vez conlleva:

- Aumento de la fiabilidad.
- Mayor disponibilidad.
- Mejora de los estándares de calidad (p. 45).

De acuerdo a la definición anterior, se entiende que la automatización de procesos o de funciones es de gran beneficio para una organización, ya que mediante la implementación se favorece tanto el personal operativo como el personal ejecutivo; a través de la automatización se mejoran los tiempos de respuesta; se aumenta la confiabilidad de las labores que se realizan; se disminuyen las probabilidades de errores por realizar gestiones manuales; y la empresa a nivel externo favorece la percepción de su imagen en el mercado.

Ambos expertos indicaron que la Institución ha realizado esfuerzos por implementar un sistema que les permita automatizar las funciones que se realizan en la Dirección de Reaseguros, específicamente en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, pero que ninguno de los programas puestos en práctica han funcionado; los expertos consideran que a pesar de que en la Unidad cuentan con procedimientos y controles para realizar una buena gestión operativa, además de cumplir con la normativa que los rige, el riesgo siempre va a existir por motivo de que sus funciones son muy manuales y llevan a través de un Excel el cual en cualquier momento puede fallar o que se le ingresen datos incorrectos.

Es por lo anterior que se evidencia la importancia que tiene, la implementación de un sistema que les permita automatizar completamente sus funciones, y con ello disminuir el riesgo operativo existente al día de hoy, por realizar todas las gestiones y trámites en materia de colocación de negocios facultativos de manera manual; si se logran automatizar sus funciones se puede lograr

incluso mejorar los controles que se ejercen y aumentar el nivel de eficiencia de la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos.

Categoría 5: Desarrollo de un sistema para automatizar los procesos

Descripción.

La categoría de desarrollo de sistemas para automatizar los procesos surge a través de lo manifestado por los expertos en materia de negocios de tipo facultativo, hay quienes consideran que se debe generar un programa o que la Institución se dé a la tarea de obtener un software para garantizar la automatización de funciones y por ende de procesos a continuación se detallan las respuestas recibidas:

Se desarrolló un sistema a la medida que se llamaba SIRERE, que empezó por etapas desarrollando primero la parte de contratos automáticos, luego pasó a la parte facultativa, pero al hacer la carga de datos de los sistemas transaccionales nos provocó que los datos que arrojan no son confiables, luego que íbamos a trabajar en la depuración de ese sistema, pero vino el cambio del CORE de seguros del INS, que ya iba a incorporar la parte de reaseguros y en este momento el INS está en proceso de adquisición de ese nuevo CORE de seguros que va a ser la solución tecnológica a esta parte. También se trabajó en la parte de la implementación del expediente electrónico, pero nuevamente entramos en conflicto con las prioridades de la organización entonces somos como la prioridad número diez, hemos hecho esfuerzos, pero es bastante difícil (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 1).

En cuanto al sistema bueno desde que yo llegué a Reaseguros en el 2006, yo nunca he visto un sistema al menos para la labor que se realiza en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, sí hay un sistema se puede decir que lo utilizan en la Unidad de Tarifación que es como un flujo de trabajo que lo que hace es ver por dónde anda un trámite, pero no para la automatización de funciones, entonces ese es el sistema que hay que no viene a automatizar en nada la función que se hace en

la Unidad de Colocación. Para nuestra unidad actualmente se está trabajando en un sistema que se llama CRM, que en realidad lo que hace es medir tiempos de atención de los trámites básicamente, es para determinar en donde se están haciendo cuellos de botella, para determinar “n” cantidad de estadísticas sobre cantidad no sé de trámites de incendios, sobre cantidad de renovaciones, sobre cantidad de negocios por persona etcétera, entonces es más que todo un sistema para llevar control de tiempos, de cargas de trabajo, pero no para automatizar nuestra labor. Hace un tiempo la Institución, porque no es algo que fuera solamente de la Dirección de Reaseguros, estuvo trabajando en la generación de un sistema que se adecuara a todas las necesidades de la Institución, sin embargo era el famoso sistema de Axis, en ese sistema se invirtió mucho tiempo y mucho esfuerzo, alrededor de dos o tres años hubo gente dedicada a levantar requerimientos, a hacer matrices etcétera, pero lamentablemente, pues al final quedó en nada, están viendo si lo retoman pero una vez más es algo que no se sabe si lo van a retomar, si va a venir alguien y va a empezar de cero, entonces al final un sistema para nosotros para nuestras labores no existe y no veo que vaya a haber uno en el corto plazo (Experto Unidad Colocación de Negocios Facultativos 2).

Análisis.

Izaguirre (2012) define lo que es un sistema de automatización:

Un sistema automatizado es el conjunto de elementos (equipamiento, sistema de información y procedimientos) interrelacionados funcionalmente entre sí que conforman una estructura jerárquicamente expandida cuya función es garantizar el desempeño independiente del proceso a través de operaciones de control y supervisión total del sistema, bajo las técnicas más modernas y cumpliendo los requisitos establecidos de acuerdo al tipo de planta (p. 10).

De acuerdo con la definición anterior y a lo manifestado por los expertos, el desarrollo de un sistema automatizado simplifica las funciones y procesos que se realizan en un departamento,

por lo que en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos de la Dirección de Reaseguros es necesario que se pueda desarrollar y ejecutar un sistema que permita automatizar sus procesos y con ello gestionar las funciones operativas con mayor eficiencia.

El desarrollo de un sistema de automatización de funciones para la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos vendría a ser un gran aporte a nivel operativo, ya que, de acuerdo con lo mencionado por los colaboradores en la Unidad, por el volumen de trabajo que tienen, muchas veces no se puede controlar la gestión operativa como se debiera de realizar, y que el riesgo operativo se encuentra siempre latente.

Como bien lo mencionó la experta, quién es la encargada de la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, en la unidad cuentan con procedimientos y controles para realizar sus labores, pero que, sin embargo, al realizarse de manera manual casi todas las tareas, existe mucha probabilidad de que se incurra en un error, ya sea por omisión u olvido de algún paso importante de realizarse en la negociación, por lo que el implementarse un sistema que automatice estas funciones, permitirá un mejor desarrollo de la unidad y mejora en sus procesos.

Interpretación de Datos

El acceso a la documentación que tienen los colaboradores y expertos para realizar sus funciones según el rol que desempeñan, en general es bueno, existe conformidad entre las respuestas analizadas, la documentación a la que pueden consultar les sirve de mucho apoyo para realizar la gestión operativa en la unidad, cuentan con procedimientos internos, así como con las disposiciones que son emitidas por la Superintendencia General de Seguros, ya que deben de regirse de acuerdo a lo que indique la SUGESE.

Según lo observado referente a la información con la que cuentan los colaboradores, presentan diferencias entre las respuestas brindadas, el personal manifestó que no solo es necesario tener información, ya sea física o digital, para realizar las gestiones a lo interno de la unidad, sino que es preciso contar con experiencia, por lo que muchas de las tareas se realizan basándose en la experiencia que tienen sus compañeros, lo que es un gran apoyo para su quehacer diario, de lo contrario sería mucho más complejo; sin embargo, es una de las principales debilidades que se

tiene en la unidad, porque no solo es tener información, sino que se requiere del acompañamiento por la parte de quien dirige la unidad.

Para la consulta de información relacionada al trabajo que se ejecuta en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, es realizada por los colaboradores a través de los medios con los que cuentan, utilizan las carpetas compartidas en red, en las que mantienen información relevante como los procedimientos propios de la unidad, también usan el correo electrónico y documentos Excel, la información es cargada diariamente.

La percepción del proceso gerencial que se gestiona en la unidad de acuerdo con lo analizado no es buena, los entrevistados manifestaron no estar conformes. Al no existir un programa por medio del cual se automaticen las funciones, tienen mucha limitación de tiempo para realizar las funciones diarias; sin embargo, por el contrario, según los expertos consideran que si se gestiona un buen proceso gerencial en el que se tiene roles definidos e indican que tienen controles adecuados. Carecen de control operativo es un proceso que se debe mejorar en cuanto la gestión operativa.

No se brindan capacitaciones frecuentes a los colaboradores de la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos y tampoco se gestionan a través de un adecuado plan de trabajo, al carecer de este aspecto tan relevante se aumenta el riesgo operacional, es un punto rezagado y que ha sido relevante tanto para la Encargada de la Unidad como para la Jefatura de la Dirección. A través de las constantes comunicaciones que mantienen con el mercado reasegurador internacional es como se mantienen actualizados e informados los colaboradores.

Se demostró que existe una debilidad fuerte en cuanto a la falta de automatización de las funciones en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, resulta ser un riesgo operacional muy marcado, la mayoría de las tareas que se realizan en la unidad son manuales, a pesar de que tienen procedimientos, reglamentos y normativa como guía para realizar las funciones, la omisión de un solo paso o de un dato puede provocar que se generalice un evento riesgoso a nivel operacional.

Es necesario reforzar el apoyo tecnológico en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, como bien se mencionó se requiere que este aspecto se fortalezca desde la administración superior de la organización, actualmente las funciones de la unidad en su mayoría se realizan en forma manual, lo que aumenta las probabilidades de riesgo, el cual siempre va a estar latente hasta que no se realicen cambios en la manera en la que se ejecutan las tareas.

En la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos cuentan con procedimientos, bastante detallados, los cuales son un gran soporte para que los colaboradores puedan realizar las distintas tareas de la unidad, los procedimientos se elaboran tomando en cuenta las opiniones de los funcionarios, cuando deben de redactar los mismos se toma en consideración a la persona principal encargada de cada proceso con la intención de no dejar nada por fuera y que los procedimientos sean lo más apegados a la realidad de acuerdo a las funciones que ejecutan.

Se logró determinar la existencia de muchos controles en cuanto a directrices, reglamentos o disposiciones que tienen en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, así como las emitidas por la Auditoría Interna y la Superintendencia General de Seguros, se considera adecuado que se disminuyan algunos ya que contienen información redundante y podrían entorpecer las funciones que deben realizar los colaboradores. Como proceso de mejora se puede establecer un adecuado flujo del trabajo y de la información que se tiene pendiente, a efectos de poder dar cierre definitivo a cada uno de los trámites que se encuentran incompletos.

Se analizó la percepción que tienen los entrevistados de la gestión operativa que se realiza en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos de la Dirección de Reaseguros, en general se percibe, según lo señalado por cada uno de los entrevistados, que se ejerce una buena gestión, ya que, así como tienen aspectos que mejorar también tienen aspectos muy positivos como es el contar con personal comprometido, que les gusta lo que hacen y que se sienten identificados con la organización, por lo que se puede indicar que cuentan con lo necesario para realizar mejoras en la gestión.

Se determina la necesidad que la Institución se dé a la tarea de obtener un software, que permita que se desarrolle un programa para garantizar la automatización de funciones y por ende

de procesos, con el objetivo de disminuir los riesgos que esto implica. A pesar de que la organización ha realizado esfuerzos los mismos no han sido efectivos para lograr el desarrollo de un programa que permita mecanizar las funciones de la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones de la Investigación

Se determina que a nivel de la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos los colaboradores cuentan con acceso a la documentación necesaria para realizar sus funciones a través de disposiciones reglamentarias, directrices de la Auditoría Interna, procedimientos entre otros.

Se comprueba que la guía de didáctica de reaseguros con la que cuentan a lo interno de la unidad es un soporte fundamental, tal como lo describe la encarga de la unidad es la base de conocimiento en lo que respecta a los negocios de colocación facultativa.

En la unidad cuentan con información para realizar las tareas relacionadas con el modelo del negocio establecido, sin embargo, se determina que más que contar con información es muy importante la experiencia que tienen los colaboradores, debido a que las funciones que ejecutan son muy técnicas.

Se concluye que los principales medios para acceder a la información interna de la unidad son las carpetas compartidas y el correo electrónico, dado que la mayoría de los entrevistados así lo manifestaron.

Se comprueba que en la unidad cuentan con suficiente soporte didáctico para realizar la gestión operativa, ya que pueden realizar consultas a través de las disposiciones reglamentarias que emite la SUGESE, así como las que son determinadas por la Auditoría Interna y la Junta Directiva de la Institución.

De acuerdo con lo manifestado por los entrevistados, se evidencia que en el proceso gerencial que se ejecuta en la unidad es necesario que se implementen mejoras, para fortalecer la gestión operativa.

Existe una debilidad marcada respecto al tema de capacitación, no se realizan capacitaciones frecuentes a los colaboradores, por lo que el conocimiento se limita a la experiencia con la que cuentan.

Referente al tema de riesgo se determina que los riesgos operacionales más relevantes que tienen en la unidad es el volumen de trabajo y la falta de automatización de funciones y de procesos.

En cuanto a los controles de procesos, se concluye en que se debe reforzar este aspecto, debido a que los colaboradores manifestaron que por el nivel de trabajo que tienen, no se realiza un buen control.

En materia de tecnología no cuenta con sistemas que permitan minimizar el tiempo en la realización de las tareas y que disminuya el riesgo operacional, por lo que no existe automatización en las funciones.

Respecto a los procedimientos se concluye en que son adecuados y claros para los colaboradores y que contienen la información necesaria para la realización de las funciones en la unidad.

Se comprueba que existen muchos controles en la unidad en materia de reglamentación, los colaboradores consideran que contienen información redundante y podrían entorpecer las funciones.

La percepción que tienen tanto los colaboradores como los expertos de la gestión operativa que se ejerce en la unidad, en términos generales es buena, consideran que es necesario que se realicen cambios para mejorar ciertos procesos, y lograr una correcta dirección de la unidad.

No existe automatización en las funciones y tareas que se realizan, en general así lo manifestaron los entrevistados e indicaron que es una de las principales debilidades que tienen en la unidad.

Queda en evidencia que no hay un programa o un software que permita garantizar la automatización de funciones y tareas que se realizan en la unidad, de acuerdo con lo indicado por los entrevistados a nivel operacional todo se efectúa manualmente.

Se concluye en respuesta al planteamiento del problema de la investigación, que existe una debilidad evidente en el nivel satisfactorio del proceso gerencial en la gestión operativa que se ejerce en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos de la Dirección de Reaseguros, debido a que no se realiza un buen control de los procesos operacionales es decir de las labores diarias que se efectúan, no son revisadas o verificadas frecuentemente, ya que, como fue indicado por los entrevistados, no es posible por el volumen de trabajo que tienen, existen muchos controles en lo que respecta a disposiciones reglamentarias, que deben de cumplirse, sin embargo, muchos de los ellos son redundantes y entorpecen las funciones, no se ha ejercido un correcto proceso gerencial debido a que en tiempos tan modernos y con el avance de tecnología que existe, no se han logrado automatizar las funciones en la unidad.

Recomendaciones

Se le recomienda a la Encargada de la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos y a la Jefatura de la Dirección de Reaseguros:

Continuar con la buena labor que hasta el momento ha sido implementada en la Unidad, en cuanto al apoyo didáctico con el que cuentan a lo interno de la Dirección de Reaseguros, respecto a la información, documentación, medios para acceder a la información y disposiciones reglamentarias que tienen los colaboradores como base para el desarrollo adecuado de la gestión operativa.

En razón a lo manifestado por los colaboradores entrevistados de la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, se logra determinar el cumplimiento del primer objetivo específico de esta investigación establecido como: “Revisar el apoyo didáctico de los principales aspectos de la actividad reaseguradora”, los colaboradores exteriorizaron que cuentan con un adecuado apoyo didáctico a lo interno de la Unidad, el cual es un soporte fundamental para la orientación en la

ejecución y desarrollo de las tareas y funciones del negocio tanto interno como externo de la institución.

- Por lo tanto, para que continúen con tan buena calificación es importante que se mantenga una constante comunicación con los colaboradores y que se consideren sus opiniones, también es significativo que los niveles superiores de la Dirección de Reaseguros cuando reciben información relevante al negocio la transmitan a los puestos operativos para su conocimiento.

Se le recomienda a la Encargada de la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos de la Dirección de Reaseguros:

Generar un plan de capacitación en materia de colocación de negocios y temas que se consideren relevantes para los colaboradores, con el objetivo de que se mantengan actualizados e informados con respecto al mercado reasegurador, ya que es un tema muy técnico y específico, y constantemente se está renovando, actualmente no se tiene un programa de capacitación en la unidad, dentro del mismo se pueden incorporar temas como: técnica para importancia, significado y forma de cálculo de los negocios colocados a primera pérdida, metodología para cálculos de pérdida máxima probable y capacitación en líneas financiera

Se debe de planificar para que, al menos por trimestre, se realice una capacitación, dirigida a los colaboradores de la unidad y quienes consideren importante que deban de asistir a dichas capacitaciones; se sugiere gestionarlo a través de las compañías reaseguradoras más fuertes y posicionadas, y con quienes mantienen relaciones comerciales, tal como Munich Reinsurance, Willis Re, Somus, Swiss Re y Scor, generalmente estas compañías realizan visitas muy frecuentes por temas referentes a los negocios que tienen con la Institución, por lo que se puede aprovechar y coordinar para que se les brinde capacitación a los colaboradores de los temas mencionados. El costo dependerá de la cantidad de personas que asistan a la capacitación, en el mercado actual para la contratación de un *catering service* el costo ronda aproximadamente los de ₡200 000 mil colones para 30 personas.

De acuerdo con lo indicado por los entrevistados es que se determina que se debe de gestionar un plan de capacitación; este es un aspecto que no ha sido implementado por parte de la Dirección de Reaseguros con la continuidad requerida, ya que muchos de los colaboradores mencionaron que no reciben capacitación constante y otro colaborador indicó que no ha recibido una sola capacitación y es clave para el adecuado funcionamiento operacional de la unidad.

Elaborar un plan de trabajo que permita poder realizar un apropiado control de las tareas y funciones que realizan tanto los colaboradores como la propia encargada de la unidad, y con ello lograr ejecutar una mejor gestión del volumen de trabajo que, por la naturaleza del negocio que se trata en la unidad, siempre va a prevalecer, es por lo anteriormente expuesto que es necesario que exista un manejo adecuado de las cargas de trabajo.

Realizar una exhaustiva revisión de los controles en materia de disposiciones reglamentarias y procedimientos, que están establecidos en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos y que deben de aplicar los colaboradores para realizar sus tareas, de acuerdo a lo manifestado por los mismos, son demasiados los que existen y les crea confusiones; se recomienda que se revisen y se unifiquen en caso de ser necesario y se eliminen los que contengan información redundante, con el objetivo de que se disminuyan y se mantenga únicamente los necesarios.

Se le recomienda a la Jefatura del Departamento de Tecnologías de Información:

Debido a la falta de apoyo tecnológico en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, se recomienda que la Jefatura del Departamento de Tecnologías de Información junto con el personal especializado, desarrolle herramientas avanzadas que permitan a los colaboradores realizar las tareas y funciones propias de la unidad de una manera más práctica y eficiente, y por lo tanto lograr una adecuada y positiva ejecución de la actividad operativa.

Para el desarrollo de estas herramientas es necesario que el personal del Departamento de Tecnologías de Información se reúna con el personal de la Unidad de Colocación Negocios Facultativos durante el proceso de elaboración, para que describan con detalle cuáles son las

necesidades que tienen y que, conforme se vayan desarrollando estos instrumentos, se verifique que cumplan con las expectativas esperadas.

El desarrollo de herramientas tecnológicas permitirá un mayor control sobre las gestiones que realizan los colaboradores de la unidad, ya que, como bien fue indicado por los mismos, mucho de lo que realizan es manual y prácticamente no tienen herramientas que garanticen una correcta ejecución de las labores; de acuerdo a lo manifestado utilizan un documento en Excel el cual es alimentado diariamente con toda la información de los negocios, por lo que si a este Excel le sucede algo se quedarían sin la base de información que tienen.

Se le recomienda a la Jefatura de la Dirección de Reaseguros y a la Administración Superior de la Instituto Nacional de Seguros lo siguiente:

A la Jefatura de la Dirección de Reaseguros se le sugiere exponer ante la Administración Superior, la necesidad que se tiene de obtener un software que garantice la automatización de funciones operacionales y por ende de procesos que se ejecutan en la Dirección, específicamente en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, según lo expuesto a través de la consulta realizada mediante la aplicación de las entrevistas y cuestionarios es que se determina este requerimiento.

Coordinar con la Proveduría Institucional la compra e implementación de un software adecuado, que venga a resolver el inconveniente que tiene actualmente la unidad al no contar con un programa que unifique todas las tareas manuales que se ejecutan a nivel operativo y permita a los colaboradores optimizar los tiempos, se deben de realizar reuniones y especificar con detalle las necesidades que se requieren sean suplidas con este software.

Esta recomendación se sugiere de acuerdo a la información suministrada por los colaboradores y expertos, quienes indicaron que la Administración Superior ha realizado esfuerzos por gestionar la generación de un sistema que se adecue a las necesidades de la Institución y no específicamente de la labor tan particular y técnica que se realiza en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, la Administración invirtió tiempo y esfuerzo en el desarrollo de un sistema

denominado Axis sin embargo, el mismo quedó en nada, es por lo que se recomienda enfatizar en necesidad de el desarrollo de este programa que automatice las labores operativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, R. M. (2004). "La guía didáctica, un material educativo para promover El aprendizaje autónomo. Evaluación y mejoramiento de su calidad en la modalidad abierta y a distancia de la UTPL". Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja. Obtenido de: http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:20639/guia_didactica.pdf
- Araya, P. G. (2014). *Propuesta de mejora al Proceso Gestión de la Calidad de Gerencia de Provisión de Servicios de la Municipalidad de San José*. Práctica dirigida de Graduación. Universidad de Costa Rica. Obtenido de: <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2718/1/37817.pdf>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica* (6ta ed.). Venezuela: Editorial Episteme.
- Armijos, J. (2019). *Auditoría de Gestión al Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Paltas del Período 2017*. Tesis de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Universidad Nacional de Loja, Ecuador. Obtenido de: <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/22369>
- Arnoletto, J. y Díaz, A.C. (2009). *Un aporte a la Gestión Pública*. Obtenido de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/indice.htm>
- Benito, J. (2001). *El Reaseguro*. Madrid: MAPFRE, S.A.
- Calero, J. (2015). *Gestión Administrativa y Calidad de Servicio de la Municipalidad Provincial de Huaral en el año 2015*. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Católica los Ángeles Chimbote de Huacho. Obtenido de: <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/573>
- Calvo, C., Hidalgo, A. y Blanco, R. (Abril de 2005). *Documentos electrónicos: manual para archiveros. Consejo Internacional de Archivos (ICA)*. Obtenido de: https://www.ica.org/sites/default/files/ICA_Study-16-Electronic-records_ES.pdf
- Calvo, J. (2004). *Técnica Industrial*. Obtenido de: <http://www.tecnicaindustrial.es/tiadmin/numeros/12/40/a40.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración proceso administrativo*. (3.ª ed.). México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Ferrel L. y Hirt, G. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. (3.ª ed.). México : McGraw Hill Interamericana.
- Fonseca, M. d. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fundación Mapfre. (2010). *Introducción al Reaseguro*. Madrid: Fundación Mapfre.

- Galán, E. y Pérez, J. (2019). *Evaluación de la Gestión Operativa de la Empresa Comercial Lambayecana Inversiones J&E Sac, para mejorar su eficiencia a través de un modelo de Balanced Scorecard en los años 2015-2017*. Tesis para optar el título de Contador Público. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chicago. Obtenido de: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1815/1/TL_GalanGalanErick_PerezPerezJunior.pdf
- Geoffrey, F. O. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. (4.^{ta} ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración Un enfoque basado en competencias*. (11.^{ma} ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Hernández, R. S. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill Education.
- Herzer, H., Rodríguez, C., Celis A., Bartolomé, M. y Caputo, G. (2002). "El riesgo o la gestión de riesgo". *Google Académico*. Obtenido de: https://www.researchgate.net/profile/Alejandra_Celis/publication/237638971_CONVIVIR_CON_EL_RIESGO_O_LA_GESTION_DEL_RIESGO1/links/5591847c08ae1e1f9baff784.pdf
- Hitt, M., Black S y Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- INS. (13 de Abril de 2018). *Disposiciones complementarias al Reglamento para la Administración del Reaseguro en el INS*.
- Izaguirre, E. (2012). *Sistemas de Automatización*. Cuba: Feijóo.
- Jara, E. (15 de 08 de 2009). *Google Académico*. Obtenido de: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=el+control+por+Jara+%282009%29&oq=
- Koontz, H. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. (14.^{va} ed.). México: Mc Graw Hill.
- Lago, A. B. (2013). "Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas". *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, N° 11 (6), enero-junio, 2013: 97-109. Universidad de Carabobo, ISSN: 1856-9099. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219030140002.pdf>
- Larson E, Gray C. (2009). *Administración de Proyectos*. (4.^{ta} ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Ley General de Control Interno N.º 8292. (2002). Asamblea Legislativa. Obtenido de: <https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/docsweb/documentos/leyes-reglamentos/ley-control-interno-8292.pdf>
- Lozano, P. , Caceido, J. y Silva, W. (2005). *Conceptos básicos del Reaseguro*. Universidad de la Sabana. Colombia. Obtenido de: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/5218/129911.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Minzoni Consorti, A. (2009). *Reaseguro*. (3.^a ed.). Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de: <http://www.librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/352/33.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Monge Vílchez, M. A. (2018). *Diseño de una guía metodológica para evaluar la gestión estratégica de la oficina de administración financiera (OAF) de la Universidad De Costa Rica*. Tesis de postgrado. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica. Obtenido de: <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/77118/Tesis%20Marco%20Monge%20Vilchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Romero, B. (2001). *El Reaseguro*. Tomo I. Bogotá, Colombia: Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas-JAVEGRAF-.

Silva, S. P. (2016). *Evaluación del Plan Operativo Anual del Departamento de Turismo del Gobierno Autónomo Provincial de Orellana Ecuador*. Tesis de Ingeniería en Gestión de Gobiernos Seccionales. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de: <http://dspace.espech.edu.ec/handle/123456789/12152>

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (s.f.). *Reglamento para el trámite de revisión y aprobación de los Reglamentos internos de trabajo*. Obtenido de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=71900&nValor3=92203&strTipM=TC

Real Academia Española (Actualización 2019). "Tecnología". Diccionario de la Lengua Española. Obtenido de <https://dle.rae.es/tecnología>

SUGESE. (s.f.). "Marco legal". Obtenido de: <https://www.sugese.fi.cr/seccion-marco-legal/leyes>

APÉNDICES

Apéndice 1: Cuestionario

El presente instrumento de recolección de datos es una herramienta para obtener información que servirá de referencia para la presente investigación, cuyo objetivo general es: Evaluar el Proceso Gerencial de la Gestión Operativa en la Dirección de Reaseguros Sede Central del Instituto Nacional de Seguros (INS), para la Colocación de Negocios Facultativos, por la estudiante Andrea Vanessa Mora Rojas, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia en la Universidad Internacional de las Américas.

Este cuestionario tiene carácter confidencial y será usado exclusivamente para el análisis de la investigación que anteriormente fue mencionada, por lo cual se le agradece que su respuesta se ajuste a la realidad de la situación actual de la Dirección de Reaseguros específicamente en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos, es decir se requiere que la información que suministre sea lo más objetiva posible, desde su criterio como colaborador (a) de la Unidad.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Institución?
2. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos de la Dirección de Reaseguros?
3. ¿Cómo considera usted que a nivel de la Unidad se realiza el Proceso Gerencial, es decir se realiza el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la gestión operativa? Justifique su respuesta.
4. ¿A nivel de la Unidad tiene acceso a soporte didáctico para realizar sus funciones de la forma correcta? Indique cuáles.
5. ¿Cómo considera usted que es la información que se mantiene en la Unidad para realizar sus funciones según el rol que tiene a cargo? Justifique su respuesta.

6. ¿Cuál es el medio a través del cual usted como colaborador (a) tiene acceso a la documentación que respalda el quehacer de sus funciones?
7. ¿Cómo considera usted que es la información contenida en la documentación, con la que cuenta la Unidad para brindar respaldo de las funciones que deben realizar? Justifique su respuesta.
8. ¿Cómo considera usted que es la capacitación que recibe acerca del tema de la Negociación de Colocación de Facultativos, de acuerdo a como el mercado avanza? Justifique su respuesta.
9. ¿Cómo se ejercen y se contralan las funciones en su unidad considera usted que existe algún tipo de riesgo que se pueda materializar? Justifique su respuesta.
10. ¿En la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos cuentan con procedimientos para para la gestión en sus funciones? Justifique su respuesta.
11. ¿Cómo considera que son los procedimientos de la Unidad tienen todo el soporte necesario para realizar una adecuada gestión o pueden ser mejorados? Justifique su respuesta.
12. ¿Usted como colaborador (a) cree que se realizan los controles suficientes para que, las funciones que se realizan se basen en los procedimientos establecidos? Justifique su respuesta.
13. ¿Si estuviese en sus manos establecer un control que actualmente no se esté realizando en la Unidad y que pueda mejorar la gestión operativa cuál sería?
14. ¿Usted como colaborador (a) de la Unidad de Colocación de Facultativos, del 1 al 10 cómo califica la gestión operativa que actualmente se realiza en la Unidad? Justifique su respuesta.

Apéndice 2: Entrevista

El presente instrumento de recolección de datos es una herramienta para obtener información que servirá de referencia para la presente investigación, cuyo objetivo general es: Evaluar el Proceso Gerencial de la Gestión Operativa en la Dirección de Reaseguros Sede Central del Instituto Nacional de Seguros (INS), para la Colocación de Negocios Facultativos, por la estudiante Andrea Vanessa Mora Rojas, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia en la Universidad Internacional de las Américas, es importante mencionar que esta entrevista tiene carácter confidencial y será usada exclusivamente para el análisis de la investigación.

1. ¿Cuál es su experiencia en la Colocación de Negocios Facultativos de la Dirección de Reaseguros?
2. ¿En materia de Colocación de Negocios Facultativos se ejerce un proceso gerencial competencial de acuerdo a lo que el mercado exige? Justifique su respuesta.
3. A su criterio como experto ¿Cómo considera que es el apoyo didáctico en lo que respecta a la actividad reasegura en la Colocación de Negocios Facultativos a nivel de la Dirección?
4. Uno de los objetivos específicos de esta investigación es examinar el riesgo operacional en la Colocación de Negocios Facultativos ¿Cómo considera usted el riesgo operacional en la Unidad, considera que se deben de realizar acciones que puedan disminuir su materialización?
5. ¿Cómo considera usted que a nivel de los colaboradores se realiza la gestión operativa de la Unidad, considera se encuentran bien capacitados? Justifique su respuesta.
6. ¿Menciones cuáles son las debilidades que existen a nivel de la gestión operativa?
7. ¿Cómo son los procedimientos establecidos en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos para que los colaboradores ejecuten la gestión operativa, en el momento que se formularon o se formulan se consideran las opiniones de los colaboradores?

8. ¿Cómo se realizan los controles para verificar el uso adecuado de los procedimientos establecidos para realizar la gestión operativa en la Unidad? ¿Considera que pueden mejorarse los controles que se ejercen?

9. ¿Qué aspectos considera que pueden mejorarse para realizar la gestión operativa en la Unidad de Colocación de Negocios Facultativos?