



Administración de Empresas  
Universidad de la Integración de las Américas  
Asunción, Paraguay

Maldonado Picagua, Camila Lucia  
99.cami.maldonado@gmail.com

Propuesta metodológica para la implementación de la norma ISO 31000 como un sistema de gestión de riesgos en los procesos financieros de una empresa de medicina prepaga en el año 2023.

Asunción, Paraguay

Propuesta metodológica para la implementación de la norma ISO 31000 como un sistema de gestión de riesgos en los procesos financieros de una empresa de medicina prepaga.

**Resumen**

En este documento se plantea esta propuesta de implementación de la norma ISO 31000 como un sistema de gestión de riesgos en los procesos financieros de una empresa de medicina prepaga, para ello se ha elaborado una investigación bajo el enfoque cualitativo con un diseño descriptivo, facilitando la aplicación de diversas técnicas que ayuden al análisis y administración de riesgos.

Como resultado, se obtuvo riesgos que se deben priorizar, los cuales son; pagos a prestadores y proveedores, malas inversiones y la ausencia de un sistema de gestión de riesgos, por ende, se propuso un procedimiento de gestión de riesgos que ayuda a prevenir situaciones adversas y sus consecuencias, el mismo promueve una administración efectiva, aumentando la competitividad y posibilidades de alcanzar los objetivos propuestos.

Como conclusión se destaca que su aplicación facilita el establecimiento de nuevos mecanismos, procesos y actividades adecuadas, eficientes y que ayuden a alcanzar la mejora continua.

*Palabras Clave: Gestión de riesgos, ISO 31000, Mejora continua, Procesos financieros.*

Methodological proposal for the implementation of the ISO 31000 standard as a risk management system in the financial processes of a prepaid medicine company.

**Abstract**

This document presents this proposal for the implementation of the ISO 31000 standard as a risk management system in the financial processes of a prepaid medicine company, for which an investigation has been carried out under the qualitative approach with a descriptive design, facilitating the application of various techniques that help the analysis and risk management.

As a result, risks that must be prioritized were obtained, which are; payments to lenders and suppliers, bad investments and the absence of a risk management system, therefore, a risk management procedure was proposed that helps prevent adverse situations and their consequences, it promotes effective administration, increasing competitiveness and possibilities of achieving the proposed objectives.

In conclusion, it is highlighted that its application facilitates the establishment of new mechanisms, processes and adequate, efficient activities that help achieve continuous improvement.

*Keywords: Continual improvement, Financial processes, ISO 31000, Risk management.*

## **I- Introducción**

La gestión del riesgo se está convirtiendo en un factor de enorme importancia en las empresas, por lo que cada vez es más importante saber proponerlo e implementarlo es cada vez más relevante, este término designa todas las actividades encaminadas a proteger y crear valor en la empresa, ya que la misma apunta y mejora la competitividad (Grupo Cesce, 2022).

Por consiguiente, esta investigación se basa en el desarrollo e implementación de una propuesta de gestión de riesgos bajo la orientación de la norma ISO 31000 para los procesos financieros de una empresa de medicina prepaga, teniendo en cuenta que la misma no cuenta con un procedimiento para la gestión de riesgos financieros, área en donde se maneja información y procesos sumamente importantes para la gestión de la empresa, siendo estos; los pagos a proveedores, los análisis financieros, las conciliaciones bancarias, entre otros.

Actualmente, en nuestro país no hay una cultura de riesgos correctamente acentuada

## **II- Materiales y Metodología**

La presente investigación plantea una propuesta de implementación de la norma ISO 31000 como una gestión de riesgos en los procesos financieros en una empresa de medicina prepaga, se propone la reorganización de procesos en el área con una nueva metodología para la identificación,

dentro de las organizaciones, entonces, las mismas ignoran los riesgos latentes a los que se encuentran constantemente expuestos poniendo así en peligro la continuidad de negocio y en el peor de los casos la permanencia de su organización dentro del mercado.

La problemática de la investigación se sustenta en la necesidad de contar con una herramienta que sirva de guía para los procedimientos financieros de la empresa, de modo a operar la gestión de riesgos de manera ordenada, compatible con la legislación vigente y que se viabilice su implementación.

Cabe destacar, que las empresas que ofrecen estos servicios de medicina prepaga tienen la necesidad de proporcionar una calidad total en todas sus operaciones, con una gestión de riesgos eficiente, estandarizando sus procesos, recogiendo toda información relevante que la ayuden a tomar decisiones para que puedan consolidarse dentro del mercado.

tratamiento, evaluación y control de los riesgos y el desarrollo de un nuevo procedimiento efectivo para la gestión de riesgos.

Por lo tanto, el trabajo se desarrolla en las oficinas de la empresa, que se encuentra ubicada en la ciudad de Asunción, está enfocado directamente con el departamento

administrativo y financiero, sobre todo en los procesos que se desarrollan en el área de finanzas, los procesos abarcan pagos a proveedores, conciliaciones bancarias, arqueo y control de caja, manejo y gestión de la información.

Para el desarrollo de esta presente investigación y el cumplimiento de los objetivos propuestos, la metodología utilizada tiene un enfoque mixto; lo que quiere decir que, existe una integración sistemática de métodos cuantitativo y cualitativo debilidades, además, el nivel de conocimiento de esta investigación es descriptivo, ya que se busca detallar las propiedades, las características de los procesos financieros y demás elementos que hacen parte de él, asimismo, se busca describir a la norma ISO 31000 y los procedimientos de gestión de riesgo.

Para elaborar una investigación, disponemos de diversas técnicas que pueden ser utilizadas para la recolección de datos, en este trabajo se estará trabajando con la técnica del cuestionario, el mismo se utilizara con preguntas cerradas que luego contarán con su respectivo análisis, ya que este método es el más sencillo de codificar y preparar para su posterior análisis.

Además, también se analizan los datos por medio de la observación, que consiste en un registro sistemático de los comportamientos y situaciones observables dentro de la empresa en cuanto al tema estudiado.

Así como la revisión de datos secundarios, en donde se revisan documentos y archivos físicos o electrónicos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) para analizar nuestra variable de estudio que son los riesgos en los procesos financieros dentro de la empresa.

Por medio de la aplicación de las técnicas de observación y revisión de datos secundarios dentro de la empresa se puede destacar lo siguiente:

La empresa cuenta con un organigrama bien estructurado con 5 departamentos los cuales son el departamento comercial, de operaciones, desarrollo organizacional, administrativo/financiero, y de inteligencia empresarial, el flujo de la información utilizada es lineal lo que quiere decir que cada departamento reporta sus respectivas informaciones a la gerencia correspondiente. Aunque las funciones y actividades están determinadas en los reglamentos facilitados internamente, no hay una buena comunicación entre los departamentos, existen fallas en los procesos, no hay una retroalimentación, y hay una sobrecarga de actividades en ciertas áreas lo que imposibilita la culminación de objetivos en tiempo y forma.

Tiene una misión en donde destaca el acceso a servicios confiables y accesibles para sus asegurados, y una visión en donde proyecta ser una empresa líder en servicios de medicina prepaga siendo una organización eficiente. La empresa cuenta con un equipo

comprometido y diverso, entre sus puntos fuertes podemos destacar el compromiso, la ética y transparencia, sin embargo, existen debilidades tales como la rotación del personal, escaso control interno, falta de capacitación, entre otros que está dificultando su cumplimiento.

En el área financiera existen atrasos en los pagos de prestadores y proveedores, los cuales reclaman constantemente de manera presencial y a través de los canales digitales, especialmente el área de prestadores (médicos y sanatorios) que no obtienen una respuesta a sus reclamos ya que los canales de comunicación se encuentran saturados y esto hace que no se brinde una atención adecuada a sus reclamos, considerando que hay un sobrecarga de tareas en el departamento financiero, lo que hace que no se puedan atender todas las consultas y reclamos, además existen plazos estipulados por contrato y dentro del sistema para poder cumplir con los pagos en fecha, pero como no hay un buen control interno no se puede cumplir con estos plazos.

### **1.1. Elección de una estrategia y plan de ejecución**

Aquí se busca definir una estrategia para la gestión de riesgos que pueda implementarse y adaptarse en el entorno de la empresa, una estrategia que debe contar con los elementos necesarios para que esta gestión sea efectiva y

También existen reclamos por parte de los usuarios del seguro médico, ya que indican que no se les brinda una información correcta en cuanto a la cobertura de sus seguros, tampoco hay una respuesta en tiempo y forma a las consultas que realizan, existen fallas en los canales de comunicación, no hay una asesoría eficiente por parte de los funcionarios y también existen aumentos en sus cuotas, todo esto ocasiona que quieran cancelar su seguro antes del plazo establecido en sus contratos.

Como se puede observar la empresa se encuentra expuesta a varios riesgos constantemente, motivo por el cual se debe tener en cuenta la proyección de un plan de acción para poder mitigar eventos que puedan repercutir de forma negativa sus actividades, procesos y servicios.

Con base a lo mencionado se procederá a la elaboración de una comparación entre los lineamientos que establece la norma ISO 31000 y la información obtenida de la empresa, para luego presentar una propuesta de gestión de riesgos financieros.

eficiente, razón por la que se ha utilizado el modelo de las 7S de Mckinsey el identifica siete componentes de una organización los cuales deben trabajar de forma conjunta para una eficiente gestión del cambio.

**Tabla 1**

*Modelo de las 7S aplicado a la gestión de riesgos*

Elementos fuertes	
Estrategia	Desarrollar un marco para la implementación de un sistema de gestión de riesgos en los procesos financieros, junto con la ejecución de los procedimientos a realizar, con base a la norma ISO 31000 como metodología comprobada, junto con un personal correctamente capacitado, que podrán desenvolverse eficientemente en un ambiente de trabajo adecuado a modo de cumplir con los objetivos propuestos
Estructura	Estructura funcional acorde para las funciones realizadas Ambiente de trabajo ideal para desempeñar todas las actividades Casa matriz y sucursales distribuidas en los departamentos de Itapúa, Alto Paraná, Amambay y Boquerón
Sistemas	Plataforma Tecnológica ISOTools para la gestión de riesgos en base a la norma ISO 31000 Plan de capacitación para la gestión de riesgos Marco de referencia facilitado por la norma ISO 31000
Elementos suaves	
Habilidades	Manejo de herramientas informáticas y administrativas Trabajo en equipo Comunicación Organización Gestión del riesgo
Personal	Funcionarios comprometidos y motivados Funcionarios que cuenten con un nivel de formación eficiente Funcionarios con conocimientos Funcionarios que posean valores
Estilo	Liderazgo transformacional Cultura competitiva Orientación a procesos y resultados
Valores compartidos	Compromiso Confiabilidad Responsabilidad Calidad

## 1.2. Objetos estratégicos para la implementación

✓ Utilización del sistema de gestión de riesgo como una herramienta para la prevención, mitigación y eliminación de los posibles riesgos que se pudieran presentar en el departamento administrativo y financiero de la empresa.

✓ Consolidación del sistema de gestión de riesgos como un margen para la toma de decisiones y la rendición de cuentas del departamento administrativo y financiero.

✓ Orientación del sistema de gestión de riesgos hacia los activos, procesos e informaciones que se encuentren más expuestos.

✓ Garantizar el cumplimiento de todos los requisitos legales y reglamentarios que

influyan en la actividad de la empresa, así como sus objetivos institucionales.

✓ Facilitar el equilibrio entre la generación de beneficios y la optimización de todos los niveles de riesgo que puedan afectar a la empresa sobre una base metodológica comprobada como lo es la norma ISO 31000.

✓ Efectivizar los procesos, la información y el flujo de trabajo a través de una plataforma tecnológica para la administración del sistema de gestión de riesgos.

La elaboración de un mapa estratégico podrá ayudar a la empresa a identificar y agrupar sus objetivos, incorporando una estrategia planteada para la gestión de riesgo.

## 1.3. Identificación de riesgos

Para la identificación de los riesgos en el departamento administrativo y financiero, se realizó una exhaustiva revisión de documentos, libros y fuentes de internet que brinden información sobre el tema, también

por medio de la observación de procesos, actividades, fuentes de información y documentos que se manejan dentro del departamento, para así poder realizar una comparación con el mapa de gestión de riesgos.

## 1.4. Factores a tener en cuenta para la implementación

Debemos resaltar que para llevar a cabo la implementación de un sistema de gestión de riesgos las empresas tienen que establecer las políticas a ser aplicadas, los objetivos que se quieren alcanzar, la estructura de la gestión de

riesgos y los procedimientos que se deben realizar para llevarlo a cabo, también es importante que todo este sistema de gestión se encuentre alineado con los planes estratégicos de la organización (Merchan, 2017).

**Tabla 2**

*Factores para la implementación de la gestión de riesgos*

Objetivo que será llevado a cabo	Desarrollar una propuesta para la implementación de un sistema de gestión de riesgos basado en la norma ISO 31000 para los procesos financieros de una empresa de medicina prepaga		
Fortalezas a ser desarrolladas	Responsables	Factores de éxito	Acciones a realizar
Plan estratégico con base en la gestión de riesgos	Administración y finanzas, gerencia general, calidad	Contar con una metodología para la aplicación de la gestión de riesgo	Analizar, estudiar y difundir a la gestión de riesgo Disponer de una persona especializada en gestión de riesgo que pueda asesorar a la empresa Realizar capacitaciones al personal Contar con una política de gestión de riesgo
Cultura de evaluación, control y seguimiento	Auditoría, calidad	Realizar un exhaustivo control y seguimiento a las practicas que se llevan a cabo para la gestión de riesgos	Poner a disposición las herramientas que sean necesarias para la evaluación y control del sistema de gestión de riesgos de modo a implementar los cambios que sean necesarios para su buen desempeño y la competitividad de la empresa
Desarrollo de procesos con las TICs	Informática	Integrar las tecnologías de la información a la administración eficiente de la gestión de riesgo	Elaborar un presupuesto destinado para la renovación y adquisición de programas, equipos, licencias que faciliten la gestión de riesgos dentro de la empresa



ISO 9001:2015 aplicada en los procesos	Calidad, gerencia general	Gestionar el riesgo de manera eficaz según indica la norma ISO 9001, integrando junto a ella los indicadores de la norma ISO 31000	Identificar las actividades que se deben llevar a cabo, optimizar los procesos, actualizar procedimientos a modo de seguir los lineamientos de ambas normas y contar con una base en la gestión de riesgos
--	---------------------------	--	--

**Tabla 3**

*Acciones de control y responsables*

Nivel	Responsables	Control	Tipo	Acciones
Directorio	Gerente general y gerentes de departamento	Acciones de control que deben ser ejecutadas por la gerencia para alcanzar los objetivos propuestos	Decisión	Es la acción que da respuesta a un problema y permite la realización de objetivos planteados
Jefatura	Jefes de área	Acciones de control que deben ser ejecutadas por los responsables de área para lograr la eficiencia en los procesos	Procedimiento	Es el conjunto de procesos que son necesarios para llevar a cabo una actividad
Apoyo	Audidores, abogados, calidad	Acciones que deben ser ejecutadas por el personal que interviene indirectamente en los procesos de la empresa	Política	Es la actividad encaminada a la toma de decisiones que sirven para alcanzar un objetivo

### III- Resultados

**Tabla 4**

*Preguntas aplicadas al departamento administrativo*

Pregunta	Respuesta	Análisis
¿Cómo se están abordando actualmente estos riesgos financieros dentro de la empresa?	<p>Administración: el departamento administrativo se encarga de las verificaciones que sean necesarias y en casa de encontrar algún inconveniente programan una reunión con el directorio para la toma de decisiones.</p> <p>Finanzas: se realiza un exhaustivo control sobre los datos obtenidos para la toma de decisiones.</p> <p>Contabilidad: diariamente se controlan y verifican la carga de datos en el sistema y se realizan conciliaciones bancarias.</p>	<p>Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede destacar que actualmente lo que implementa la empresa para abordar los riesgos financieros es la verificación y control de datos, informaciones y procesos, en donde se determinan los resultados para la toma de decisiones.</p>
¿Qué medidas se han tomado para reducir o mitigar los riesgos financieros en la empresa?	<p>Administración: se realizan reuniones gerenciales.</p> <p>Finanzas: se elaboran cronogramas de pago, verificación y control de estados de resultados</p> <p>Contabilidad: se accede a solicitudes de préstamos bancarios o préstamos de accionistas para cumplir con todas las obligaciones.</p>	<p>Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se puede indicar que actualmente en la empresa se realizan ciertos procesos para un mejor control y ya que las decisiones más importantes dependen del directorio, cuando surgen problemas graves se realizan reuniones gerenciales para determinar una solución.</p>
¿Cómo se realiza el seguimiento y monitoreo de los riesgos financieros en la empresa?	<p>Administración: se realizan auditorías en todos los departamentos.</p> <p>Finanzas: control y carga de datos en el sistema, elaboración de informes, calendarización de pagos.</p> <p>Contabilidad: el departamento de finanzas debe realizar un calendario de pagos y dar seguimiento al mismo.</p>	<p>Actualmente existe el departamento de auditoría que se encarga de la mejora y control de los procesos internos, también se elaboran ciertos controles dentro del departamento, pero no son suficientes para cubrir la totalidad de todos los procesos que se deben elaborar.</p>
¿Cuál es la información que la empresa utiliza para la identificación y	<p>Administración: actualmente la empresa no tiene definido un sistema de gestión de riesgos como tal</p> <p>Finanzas: depende de los resultados de las operaciones.</p>	<p>Según los resultados obtenidos dentro del departamento, no hay una información certera que se utilice para la identificación de riesgos ya que no se cuenta con un sistema de gestión de riesgos</p>

<p>evaluación de riesgos?</p>	<p>Contabilidad: se verifican los resultados de la evaluaciones y controles realizados diariamente, pero no existe un sistema apropiado para gestionar los riesgos.</p>	<p>y por ende tampoco se tiene conocimiento del mismo.</p>
<p>¿Cuáles son los criterios para la evaluación de los riesgos identificados?</p>	<p>Administración: no existen criterios bien definidos ya que la empresa, no cuenta con un sistema de gestión de riesgos Finanzas: no hay criterios para evaluar los riesgos financieros. Contabilidad: al no contar con sistemas de gestión de riesgos, no fue posible definir criterios</p>	<p>Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se destaca que no hay criterios para la evaluación de riesgos ya que falta un sistema que ayude a la administración de estos riesgos que puedan llegar a presentarse dentro del departamento.</p>
<p>¿Cuáles son las causas y consecuencias de los riesgos financieros identificados?</p>	<p>Administración: si se llegan a identificar ciertos riesgos pueden producir fallas en los procesos y las operaciones. Finanzas: dependen de las funciones realizadas, puede ser desde retrasos en las operaciones hasta la quiebra de la empresa. Contabilidad: no fue posible determinar las causas y consecuencias</p>	<p>Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, existen muchos riesgos que se pueden presentar dentro de la empresa y del departamento financiero, por eso es importante implementar un sistema que ayude a gestionarlos de manera eficiente.</p>

#### IV- Discusión

Según todos los datos analizados en este trabajo, actualmente la empresa de medicina prepaga no posee un sistema que le ayude a la gestión de los riesgos financieros, de igual manera, la empresa no cuenta con una estructura organizativa que pueda ayudar a la implementación de este sistema, por ende, se han elaborado diversos análisis y plasmado varias alternativas para empezar a gestionar estos riesgos.

Por los procesos y la información que se manejan dentro del departamento administrativo y financiero, es necesario que la alta gerencia considere que todos sus funcionarios conozcan los riesgos a los que se

exponen asimismo como las acciones que son necesarias para mitigar, compartir, transferir o eliminar el riesgo.

Cabe mencionar que para su correcta es necesario que la empresa cuente, desarrolle y aplique la documentación que sea necesaria para cada uno de los procesos que se realizan dentro del departamento financiero, entonces, sería de gran ayuda implementar una herramienta con la que se pueda administrar cada uno de los riesgos de forma sistemática y que se puedan representar por medio de gráficos según su nivel de impacto, con el objetivo de que se pueda tener un mejor manejo de la información y se prevenga el daño de toda esta información y análisis.

En síntesis, este sistema de gestión de riesgo propuesto para la empresa de medicina prepaga servirá como una guía que ayudará a la creación de una cultura de prevención de

## **V- Conclusiones**

Se analizaron los factores a tener en cuenta para la aplicación de este sistema de gestión de riesgos teniendo en cuenta las tareas a realizar, los factores de éxitos, las fortalezas que se deben desarrollar y los responsables, poniendo a la alta dirección como principal responsable ya que depende de ellos la aprobación y ejecución de todas las actividades y procesos que se realizan en la empresa, asimismo, se presentó el presupuesto proyectado en donde se tiene en cuenta la inversión inicial, los documentos que son necesarios y los funcionarios con los que debe contar la empresa para la implantación del sistema de gestión de riesgos.

El punto más importante de la elaboración de este trabajo se refleja en la aplicación del mapa de gestión de riesgos, el cual se presentó el análisis de las probabilidades, el nivel e impacto, asimismo como la prioridad y respuesta que deben tenerse en cuenta ante aquellos posibles riesgos que se puedan presentar dentro del departamento financiero en donde se verifica la existencia de riesgos a los que se debería asignar una mayor prioridad, estos serían; los pagos a los prestadores y proveedores, la falta de comprobante legal de pagos elaborados, malas

riesgos, también fortalecerá los controles y procesos que se realizan en donde serán monitoreados constantemente en busca de la mejora continua.

inversiones y el principal que es la ausencia de un sistema de gestión de riesgos. Aquí también se determinó que existen controles internos que ya están establecidos, sin embargo, los mismos no son aplicados de manera correcta lo que los hace ineficientes, además tampoco existe una persona que sea responsable de la gestión y revisión de estos riesgos.

Se verificó que actualmente no existe una cultura de capacitación que se enfoque en los riesgos, de igual manera, faltan técnicas y herramientas que faciliten soluciones que puedan ser comunicadas en toda la empresa.

Los riesgos que fueron identificados en la investigación coinciden con los resultados del análisis realizado en la empresa en cuanto a los riesgos financieros, los cuales si llegaron a materializarse pueden afectar las operaciones, procesos y los resultados esperados.

Por último, en el estudio analítico se realizó la presentación de resultados de los cuestionarios que fueron aplicados en donde la gran mayoría de los encuestados resalta su desconocimiento en cuanto a la gestión de riesgos, inclusive en el segundo cuestionario, el 100% ha indicado que no se cuentan con indicadores, registro y monitoreo, roles, responsabilidades, procedimiento e identificación de riesgos, pero si tienen en

cuenta que existen procesos muy delicados dentro del departamento financiero, que deben ser controlados y monitoreados, teniendo en cuenta que el impacto más grande que se presenta actualmente dentro de la empresa son las fallas en los procesos del departamento.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado, se destaca que la implementación de un sistema de gestión de riesgos contribuye para un mejor control interno dentro del departamento financiero, ayudando a prevenir y minimizar riesgos que ocasionan y puedan

llegar a ocasionar pérdidas que puedan afectar a los procesos y los resultados que se quieren alcanzar, además, la gestión oportuna y eficaz de estos riesgos dependen sumamente de la gerencia general, es importante tener en cuenta su aplicación para el establecimiento de nuevos mecanismos, procesos y actividades adecuadas, eficientes y que ayuden a alcanzar la mejora continua así como su debido control y monitoreo constante.

## VI- Referencias

Grupo Cesce. (21 de Octubre de 2022). *Riesgo financiero: ¿qué es y cuáles son sus tipos*. Obtenido de: <https://www.cesce.es/es/w/asesores-de-pymes/riesgo-financiero-que-estipos#:~:text=El%20riesgo%20financiero%20se%20podr%C3%ADa,el%20conjunto%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wpcontent/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Merchan, E. M. (2017). *Guía de implementación de gestión del riesgo para la empresa eléctrica regional Centro Sur*. Obtenido de Universidad de Cuenca : <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/28040/1/Trabajo%20de%20titulaci%C3%B3n.pdf>