



---

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO Y FINANCIERO  
EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE  
INDEPENDENCIA, 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL  
DE CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR:**

**BACH. EMER CAMPOS SIFUENTES**

**ASESOR:**

**DR. CPCC. JUAN DE DIOS SUÁREZ SÁNCHEZ**

**HUARAZ – PERÚ**

**2018**

Título:

**LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO Y FINANCIERO EN LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA, 2017.**

## **Jurado de sustentación**

---

Dr. CPCC. Luis Alberto Torres García  
**Presidente**

---

Dr. CPCC. Félix Rubina Lucas  
**Miembro**

---

Mgter. CPCC. Alberto Enrique Broncano Díaz  
**Miembro**

## **Agradecimiento**

A Dios por regalarme la vida, por darme una familia y bendecirme constantemente en mi formación personal y profesional; por ser la luz que guía mi camino y acompañarme siempre.

A la ULADECH por permitirme ser parte de esa gran familia Angelina y por haber contribuido en mi formación profesional.

A los docentes por participar activamente, con idoneidad ética y profesional, por impartir con solidaridad sus conocimientos y experiencias en aras de mi formación profesional integral.

A la comunidad estudiantil, por las hermosas e inolvidables experiencias de aprendizajes compartidos.

**Emer.**

## Dedicatoria

A mi esposa Magdalena Shuan e hijo Fabrizio Campos, por iluminar diariamente mi pensamiento y corazón. A mi padre Antonio Campos, a mi madre Santa Sifuentes, por infundir en mi formación la confianza y la perseverancia, y por compartir sus experiencias de vida que ayudaron a conducirme por el sendero de los valores de la honestidad, la justicia y la responsabilidad. A mis hermanos Mario y Jorge por contagiarme con el ejemplo el valor del esfuerzo, la valentía y la constancia, así como por el aliento constante que me motivaron e impulsaron a culminar la carrera profesional, a mis demás familiares por sus buenas intenciones y por compartir conmigo gratos momentos.

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación se realizó a raíz de los innumerables riesgos a los cuales se enfrentan las organizaciones hoy en día, indiferentemente del tipo y fines por las que fueron creadas, por ello se planteó como problema general de la investigación: ¿De qué manera se realiza la gestión de riesgo operativo y financiero en la Municipalidad Distrital de Independencia durante el periodo 2017? Asimismo para dar respuesta coherentemente con el problema planteado se estableció como objetivo general: Describir la gestión de riesgo operativo y financiero en la Municipalidad Distrital de Independencia durante el periodo 2017, También es necesario comprender que el alcance de la investigación fue de carácter descriptivo, porque se describieron las variables tal y como se presentaron en la realidad, sin la manipulación de ninguna de ellas a fin de brindar información valiosa y objetiva. Para la recolección de datos y la presentación de los resultados se han utilizado instrumentos de carácter cuantitativo: en la recolección de datos, se obtuvieron las informaciones a través de una encuesta con un cuestionario por una única vez y en la presentación de los resultados, se utilizaron procedimientos estadísticos. Dentro de los resultados de la investigación obtenidas, se observó que: la adecuada gestión de riesgo operativo y financiero son importantes y saludables dentro de la organización. Tanto la adecuada gestión de riesgo operativo y financiero, facilitan el desarrollo favorable en la toma de decisiones de la entidad, permitiendo que los procesos en la institución se desarrolle de manera eficiente.

**Palabras claves:** gestión de riesgo operativo y financiero.

## **Abstract**

The present research work was carried out as a result of the innumerable risks that organizations face today, regardless of the type and purposes for which they were created, therefore, the general problem of the research was raised: In what way? Is the operational and financial risk management carried out in the District Municipality of Independencia during the 2017 period? Likewise, in order to respond coherently to the problem posed, a general objective was established: Describe the management of operational and financial risk in the District Municipality of Independencia during the 2017 period. It is also necessary to understand that the scope of the investigation was descriptive, because The variables were described as they were presented in reality, without the manipulation of any of them in order to provide valuable and objective information. For the collection of data and the presentation of the results, quantitative instruments have been used: in the collection of data, the information was obtained through a questionnaire survey for a single time and in the presentation of the results, They used statistical procedures. Within the results of the research obtained, it was observed that: the adequate management of operational and financial risk are important and healthy within the organization. Both the adequate management of operational and financial risk, facilitate the favorable development in the decision making of the entity, allowing the processes in the institution to be developed efficiently.

Keywords: operational and financial risk management.

## Índice

|  |      |
|--|------|
| 1. Título de la tesis  | ii   |
| 2. Hoja de firma del jurado evaluador                          | iii  |
| 3. Agradecimiento  | iv   |
| 4. Dedicatoria   | v    |
| 5. Resumen   | vi   |
| 6. Abstract  | vii  |
| 7. Contenido   | viii |
| 8. Índice de gráficos, tablas y cuadros                        | ix   |
| I. Introducción  | 10   |
| II. Revisión de literatura                                     | 14   |
| III. Hipótesis   | 81   |
| IV. Metodología  | 82   |
| 4.1 Diseño de la investigación                                 | 82   |
| 4.2 Población y muestra  | 82   |
| 4.3 Definición y operacionalización de variables e indicadores | 83   |
| 4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos            | 85   |
| 4.5 Plan de análisis   | 85   |
| 4.6 Matriz de consistencia                                     | 86   |
| 4.7 Principios éticos  | 87   |
| V. Resultados  | 89   |
| 5.1 Resultados   | 89   |
| 5.2 Análisis de resultados                                     | 102  |
| VI Conclusiones  | 112  |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Aspectos complementarios   | 114 |
| Recomendaciones            | 114 |
| Referencias bibliográficas | 116 |
| Anexos                     |     |

## **I. Introducción**

Actualmente las organizaciones vienen enfrentando múltiples riesgos que son inherentes a todas las organizaciones independientemente de sus tamaños y/o fines para los que fueron creadas, entre ellos están presentes los riesgos operativos y financieros, los cuales provocan fallas o errores en las decisiones institucionales, que a fin de cuentas se convierten en pérdidas de carácter económico, de esta realidad nació la presente investigación titulada “La Gestión de riesgo operativo y financiero en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017” el cual se realizó guardando coherencia con las líneas de investigación propuestas y aprobadas por nuestra universidad, dentro de ella, la gestión o evaluación de riesgos, que forma parte de la línea de investigación del control interno.

Así también se eligió como escenario de la investigación a la municipalidad distrital de Independencia por ser una entidad pública promotora del desarrollo de la población. Además movido porque en los últimos años se viene observando el alto grado de corrupción que existe en los gobiernos locales que provocan grandes pérdidas económicas en desmedro y perjuicio de la institución e impidiendo el logro de los objetivos planteados producto de las inadecuadas gestiones de los riesgos operativos y financieros que practican los miembros de la entidad, cuando deben ser más bien las municipalidades promotores del desarrollo de la población, y ejemplo de una buena gestión, estos acontecimientos son indicios de que hay que mejorar los controles actualmente implantados.

El riesgo parte de un principio y es que es inherente a toda organización pública o privada, de ahí su importancia de administrar adecuadamente los procesos operativos y los recursos financieros los que demandan grande responsabilidad por parte de los funcionarios y servidores al momento de tomar decisiones, a fin de permitir el logro oportuno de las metas y objetivos de la institución, para que se transformen en un servicio de calidad y de mejora de las condiciones de vida de la población. Dentro de la toma de decisiones tanto en el ámbito de los riesgos operativos y financieros se deben considerar los procesos de identificación, evaluación, medición, monitoreo y control, con el objetivo de evitar gastos y derroches financieros innecesarios que perjudican a la entidad y reducen las oportunidades de la población. Por ello con la finalidad de recoger información sobre el tema es que se formuló como problema general de investigación ¿De qué manera se realiza la gestión de riesgo operativo y financiero en la Municipalidad Distrital de Independencia durante el periodo 2017? Asimismo se han considerado dos problemas específicos relacionados al problema general:

1. ¿De qué manera se realiza la gestión de riesgo operativo en la Municipalidad Distrital de Independencia durante el periodo 2017?
2. ¿Cómo se desarrolla la gestión de riesgo financiero en la Municipalidad Distrital de Independencia durante el periodo 2017?

Asimismo teniendo en cuenta la coherencia respectiva y con la finalidad de dar respuesta a los problemas general y específicos es que se planteó, como objetivo general: Describir la gestión de riesgo operativo y financiero en la Municipalidad Distrital de Independencia durante el periodo 2017. También al igual que los

procedimientos realizados en el planteamiento del problema se han considerado como objetivos específicos:

1. Conocer la gestión de riesgo operativo en la Municipalidad Distrital de Independencia durante el periodo 2017.
2. Describir la gestión de riesgo financiero en la Municipalidad Distrital de Independencia durante el periodo 2017.

La presente investigación tiene importancia para las organizaciones públicas o privadas y la sociedad en general que forman parte de ella, porque su relevancia está basada en la información valiosa obtenida referente a las operaciones y sus riesgos inherentes que realizan los integrantes de la entidad en sus distintos niveles de jerarquía y en las acciones o tomas de decisiones referentes a la obtención, distribución y ejecución de los recursos financieros, de tal forma que los resultados de la investigación sirvan para la acumulación de conocimientos así como para la realización de investigaciones posteriores y sus implicancias prácticas para generar recomendaciones encaminadas a evitar o reducir los riesgos en las operaciones y en el uso de los recursos financieros y se puedan contar con una adecuada gestión institucional que se traduzca en servicios públicos de calidad contribuyendo de esta forma en beneficios para la sociedad.

La investigación se desarrolló en forma cuantitativa porque para la recolección y la presentación de los resultados se ha utilizado un cuestionario estructurado e instrumentos de medición cuantitativos. Además tuvo como nivel investigación descriptivo debido a que no se han manipulado las variables, sino más bien solo se

procedió a describirlas tal y como se presentaron tanto la gestión de riesgo operativo y financiero, con el cual se recabó información útil he hizo recomendaciones orientadas a mejorar la toma de decisiones en una entidad pública principalmente. Los resultados de la investigación pueden dar fe de que la gestión de riesgo operativo y financiero son importantes para la organización, su adecuada gestión ayuda a prevenir y disminuir los impactos de los riesgos en los procesos y al momento de tomar decisiones de carácter financiero o económico transformándose en una buena gestión integral de riesgos dentro de la institución. Asimismo inversamente su inadecuada e ineficaz gestión impide afrontar positivamente los riesgos que dificultan el logro de las metas y objetivos institucionales. Finalmente en cuanto a la información recogida acerca de las variables que forman parte de la presente investigación es necesario señalar que los resultados provienen del universo de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia mientras que la muestra incluye a 20 trabajadores.

## **II. Revisión de la literatura**

### **2.1 Antecedentes**

#### **2.1.1 Internacionales**

Cuadrado (2014) en su tesis, “Metodología de Implementación de una Cultura Organizacional Basada en el Sistema COSO – ERM para la Unidad de Auditoría Interna en la Institución Financiera en Quito” cuyo objetivo fue: desarrollar una metodología de implementación de una cultura organizacional basada en el sistema COSO-ERM para la Unidad de Auditoría Interna de una Institución Financiera, en donde la metodología utilizada para la recolección de datos fue la investigación bibliográfica, concluye en primer término, que todas las organizaciones enfrentan cada vez mayor grado de incertidumbre, por efectos de la globalización, la complejidad de los negocios y los avances tecnológicos, el desafío es determinar cuánto de esta incertidumbre se debe estar preparado para aceptar. Con la evolución y dinámica de los negocios se plantea una gran oportunidad para fortalecer y optimizar el control interno en el sentido de agregar valor y contribuir efectivamente al logro de los objetivos de las Instituciones. Siendo el control interno una combinación de reglas, principios, o medidas enlazadas entre sí desarrolladas dentro de una organización para garantizar su estructura, con la finalidad de lograr la protección del patrimonio, con el adecuado cumplimiento de políticas y procedimientos; es muy adecuada la aplicabilidad del sistema COSO dentro de las Instituciones Financieras, sin embargo, hoy en día es más apropiado

fortalecer este control interno en base a la identificación y gestión de los riesgos aplicando el COSO ERM, ya que se involucra dentro de la empresa como una cultura de enfoque de riesgos y una herramienta de gestión que permite identificar y controlar los riesgos (financieros, operativos y estratégicos) y ayuda a implementar oportunamente acciones preventivas y correctivas, y prever las consecuencias potenciales de eventos futuros.

Muñoz (2014) en su tesis “La Gestión del Riesgo Operacional: Diseño de sistema de administración de riesgo operacional y análisis de metodologías de estimación de capital regulatorio según Basilea III.” Cuyo objetivo fue: establecer una metodología para la elaboración de un sistema de administración de riesgo operacional en base a las directrices entregadas por el comité de Basilea y analizar los métodos de cuantificación para cargos de riesgo operacional y sus diferencias, define a la gestión de riesgo operacional como: como “el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos e incluye en este concepto el riesgo legal, pero no el riesgo estratégico y el de reputación”.

Pozo (2013) en su tesis “Diseño de una metodología para la identificación y la medición del riesgo operativo en sociedades financieras en la ciudad de Guayaquil” cuyo objetivo general fue, diseñar de una metodología para la identificación y la medición del riesgo operativo en sociedades financieras, expresa como una de sus conclusiones que la gestión de riesgo operativo es de suma importancia no solo

para las instituciones financieras sino para cualquier tipo de organizaciones debido a la problemática actual que adolece toda organización que es la gestión correcta de sus procesos. Se debe de concientizar a las personas dentro de la organización que el gestionar cualquier tipo de proceso es vital para el negocio por ende cualquier error implicaría pérdidas monetarias ya seas estas insignificantes como cuantiosas y no debemos de esperar que sucedan sino revisar el procedimiento y hacer el seguimiento respectivo. Las personas dentro de la organización son las llamadas a identificar todos los posibles eventos de pérdida, adicionalmente también deben de controlar y mitigar los mismos, concluyendo que las personas son el factor vital para que las alertas del riesgo operacional cumplan su cometido y sean eficaz al momento de ejecutar cualquier tipo de producto o servicio que la institución desee ofertar en el mercado.

Soledad (2011) en su tesis “gestión del riesgo operacional” cuyo objetivo fue: conocer la gestión de riesgos operacionales de una empresa; para que le permita al empresario poder fácilmente detectarlos, analizarlos y gestionarlos de manera que pueda convertir ese esfuerzo y dedicación en términos de crecimiento y desarrollo, en donde se utilizó como metodología para la recolección de datos la revisión bibliográfica, llega a las siguientes conclusiones: que, aunque exista un desarrollo profundo de la misma por parte del sector bancario, es posible extrapolarla y adaptarla al resto de sectores, pudiendo aplicarla en cualquier entidad ya que los riesgos operacionales afectan a todas las organizaciones y están presentes en cada uno de sus procesos, independientemente de su tamaño, actividad, objetivo o

función social. Lo siguiente a destacar como conclusión es que si una empresa quiere conseguir una eficacia operativa que le aporte un valor añadido, es necesario implantar en las bases de la misma un sentimiento profundo de gestión de riesgos, y para ello se necesitan sistemas efectivos, información precisa y oportuna, una sólida infraestructura, una clara política y herramientas eficientes. Además, la estrategia de gestión de riesgos debería estar ligada a la estrategia de negocio de la empresa, para ello no es necesario un cambio organizacional profundo, sino un ajuste de la estructura del modelo de ERM a la estructura existente de la entidad, siendo la gestión del riesgo empresarial construida en lugar de atornillada a la gestión empresarial. Un eslabón fundamental de este modelo son las personas, ya que todos los integrantes desempeñan un papel importante en el funcionamiento de este modelo. La junta directiva debe crear una estrategia de riesgo definiendo el apetito por el mismo, la comisión de riesgos debe proporcionar liderazgo y dirección alineando las actividades al apetito de riesgo definido, el gerente de ERM es el primer defensor de la gestión de riesgos empresariales, los diversos oficiales de riesgos deben apoyar a la unidad de ERM conduciendo la identificación, análisis, mitigación y monitorización de los riesgos, los empleados tienen la responsabilidad primaria de identificarlos en el día a día y el auditor interno es quien debe brindar aseguramiento y supervisión de la gestión del riesgo. Por lo que es primordial que todos conozcan cuáles son sus funciones y responsabilidades para asegurar así la valoración y continuación del programa de ERM.

Además, un riesgo no solo es sinónimo de amenaza, sino que también puede ser una oportunidad que es necesario saber aprovechar, por lo que contar con un

sistema de gestión de riesgos que sea capaz de identificarlo, describirlo, analizarlo, evaluarlo y tratarlo es fundamental para generar ese valor añadido que la empresa necesita para su crecimiento. Además, es importante un seguimiento y una revisión continua de dichos riesgos, ya que éstos evolucionan con el tiempo, incluso, los objetivos de la entidad pueden cambiar, la probabilidad y el impacto de los riesgos pueden empeorar, y la eficacia de los controles puede reducirse. Como así también, se debe contar con un sistema de información y comunicación completo, ya que es necesario en todos los niveles de la organización y es la base para la toma de decisiones. Por otro lado, determinar una herramienta informática a utilizar que proporcione el soporte necesario a la gestión de riesgos de la empresa es otro punto importante, ya que en parte la efectividad de este modelo depende de la correcta elección de la herramienta que mejor satisfaga sus necesidades de gestión de riesgos.

Pérez (2010) en su tesis descriptivo: “Análisis integral de riesgos operacionales y su aplicación en una empresa de ingeniería” cuyo objetivo de la investigación fue: reflejar la importancia de la gestión del riesgo operacional en las empresas actuales, poniendo ejemplos de situaciones donde una correcta gestión del riesgo ayude a obtener mejores resultados a las empresas” establece dentro de las conclusiones que el desarrollo de la investigación ha servido para conocer en profundidad la gestión de los riesgos operacionales y más concretamente su correcta gestión empresarial. Se ha desgranado el enorme potencial que esconde el control del riesgo y sus efectos. Todo el análisis precedente tiene que estar basado

en la idea de que existe un factor fundamental en la gestión del riesgo operacional: el factor humano. Del comportamiento de todas las partes interesadas que participan en la gestión empresarial va a depender tanto la exposición al riesgo como la mitigación del mismo en la corporación. Por tanto, en la entidad debe imperar la confianza, la integridad, el juego limpio y el respeto por los demás stakeholders. La legislación, las normas internas y los controles nunca podrán sustituir a la honestidad de las personas.

Valenzuela (2010) en su tesis: “Administración de riesgo operativo en los procesos de una MYPIME, el caso de un taller mecánico cuyo objetivo general fue: administrar el riesgo operativo en los procesos de una MYPIME” manifiesta como conclusiones que se ve a la Administración del Riesgo Operativo como una herramienta, que ayuda en el proceso de la toma de decisiones, se pueden medir en consecuencia con ella las probabilidades de pérdidas potenciales en contextos de riesgo (incertidumbre), convirtiendo a ésta última en oportunidad de cambios positivos, aumentando la confianza en la operación (realización de las actividades diarias y cotidianas realizadas por todo el personal en sus distintos niveles), disminuyendo por ende la aversión al riesgo operativo, lo que permite en el corto y mediano plazo diseñar nuevas estructuras de Administración de Riesgo Operativo a través de modelos matemáticos y técnicas especializadas acordes a cada empresa en particular.

Por último podríamos afirmar que gracias a la implementación de la Administración del Riesgo, se puede de este modo ayudar a las entidades a perseguir la integración final de los aspectos cualitativos y cuantitativos, lo que implica el diseño y el establecimiento de las relaciones entre los datos recopilados, los indicadores, los mapas de riesgos y controles y las mediciones de capital. Este enfoque debe ser dinámico y confluir en el establecimiento de un plan de acciones correctivas para afrontar las debilidades detectadas. Puesto que serán aquellas entidades que comprendan el verdadero valor de administrar este riesgo como una herramienta de gestión, mismas que podrán considerar el dinero utilizado en su implementación como una inversión y no como un gasto y las que, por ende, terminarán entregando un mayor valor a sus accionistas.

García y Salazar (2005) en su tesis: “Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos” señala dentro de sus conclusiones que al momento de implementar en una entidad, un proceso de administración de riesgos. Al respecto cabe destacar que no basta sólo con seleccionar aquel enfoque que más aportará al cumplimiento de los objetivos de la entidad, sino que también debe tomarse en consideración los recursos tanto materiales como de personal con los que cuenta la entidad para poder llevar a cabo el proceso completo de administración y valuación de riesgos. Necesariamente se debe contar con el compromiso de todos los integrantes de la entidad para lograr una mutua colaboración en cuanto al cumplimiento de responsabilidades y al traspaso de información relevante dentro de la entidad. Al respecto la Alta Dirección cumple una función esencial en el establecimiento e

implementación de un proceso de administración y evaluación, en cuanto a la responsabilidad de definir las políticas de administración y asegurar la correcta gestión de riesgos.

Ávila (2005) en su tesis, “medición y control de riesgos financieros en empresas del sector real” llega a las siguientes conclusiones: Las empresas del sector real han comprendido la importancia de identificar, medir y gestionar el riesgo financiero como elemento complementario al desarrollo del objeto social para el cual fueron constituidas. Una gestión adecuada a los riesgos financieros permite a la compañía mantenerse en dirección de sus objetivos de rentabilidad, promoviendo la eficiencia en las operaciones y el mantenimiento de capital, garantizando la solvencia y estabilidad de la empresa. El establecimiento de límites en cualquier tipo de riesgo y su control permanente, permiten tomar medidas adecuadas y oportunas que reduzcan al mínimo la probabilidad de sufrir una pérdida financiera considerable, que repercuta en la operación de la entidad y el principio de continuidad o negocio en marcha. Las empresas, sin importar su tamaño, deben asignar recursos a la medición y control de riesgos financieros, por tanto se considera necesario la constitución de un comité y un departamento de riesgos que evalúen constantemente las operaciones de Front Office, Middle Office y Back Office. Teniendo en cuenta la relación costo – beneficio, dichos recursos no deben ser considerados como un gasto, al contrario, deben ser vistos como una inversión, ya que contribuyen a evitar que en un futuro se presenten circunstancias financieras críticas que pueden llevar al cierre de la empresa. El riesgo financiero considerado

como la posibilidad de que se sufra un perjuicio de carácter económico, ocasionado por la incertidumbre en el comportamiento de variables económicas a futuro, no solo se limita a ser determinado, sino que se extiende a la medición, evaluación, cuantificación, predicción, gestión y control de cada uno de los factores asociados mediante un modelo sistemático, objetivo y homogéneo de gestión de riesgos financieros que vincule los riesgos de mercado, crédito y liquidez.

Valverde (2004) en su tesis “Modelo de planificación estratégica para el manejo del riesgo de la Gestión Municipal de Moravia” manifiesta que se puede concluir que el Balance General muestra que la corporación que no tiene una cantidad importante de sus recursos en forma líquida, y existe un alto nivel de cuentas por cobrar, indica ineficiencia en los cobros de los servicios dirigidos al usuario, debido a la imposibilidad de llevar un control efectivo. Además, existe: un bajo nivel de endeudamiento, alta composición de activos fijos, un nivel considerable de patrimonio y una posición superavitaria excelente, una ausencia de una partida de depreciación, y una incorrecta anotación de derechos de depósitos recibidos, pues se anotan en depósitos recibidos como en el activo y el pasivo. Se advierte un bajo monto de deuda con respecto al Estado de Resultados: los ingresos y egresos de la corporación provienen, básicamente, de los flujos presupuestarios. Se genera un excedente presupuestal, asimismo las razones financieras muestran, que existe una buena posición de liquidez, una deuda relativamente baja, sin que la corporación genere rendimientos, principalmente, por la particularidad de su cartera. El modelo Z Scoring indica que la vulnerabilidad es significativamente baja, producto del bajo

endeudamiento, aprovechamiento del activo circulante, y un nivel de excedente considerablemente alto por el carácter público de la institución. Por su parte, el modelo CAMELS demuestra que la corporación posee una baja calificación producto de su conservadurismo en la gestión y del modo de su planeamiento financiero sin ejes estratégicos, y con fallas financieras tales como morosidad, recursos en estado líquido, y sin apalancamiento financiero.

### **2.1.2 Nacional**

Bernal y Ramos (2015) en su tesis descriptivo: “Evaluación del sistema de control interno del área de logística para detectar riesgos operativos en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa” cuyo objetivo fue: evaluar el sistema de control interno para detectar riesgos operativos en el área de logística de la Municipalidad Distrital de Santa Rosa, a fin de prevenir posibles riesgos que afecten sus procesos institucionales, en donde se utilizó como metodología para la recolección de datos la revisión bibliográfica, en uno de los acápites del resumen expresa a manera de conclusión que la mencionada municipalidad, carece de un adecuado sistema de control interno, no cuenta con soporte normativo (Directivas y reglamentos Internos), en sus diseños organizacionales, generando estructuras e instrumentos de gestión desarticulados de sus estrategias y objetivos reales y, la ausencia de lineamientos y métodos para corregir las deficiencias en sus procesos lo cual conlleva a que el personal no se involucre en el cumplimiento de la visión y misión institucional.

Bejar (2015) en su tesis “Auditoría integral basado en riesgos para el desarrollo institucional y sus incidencias en las ONGs en el ámbito de la Región Ayacucho-2014” cuyo objetivo fue, demostrar que la auditoría integral basado en riesgos incide en el desarrollo institucional de las ONGs en el ámbito de la región de Ayacucho, en donde se utilizó como metodología para la recolección de datos la revisión bibliográfica – documental, dentro de su primera conclusión manifiesta que “la auditoría integral, como un apoyo técnico para la auditoría gubernamental es más eficaz en la preservación del patrimonio de la institución, en esencia, la práctica que podría dar las mejores oportunidades para un aporte más positivo en materia de mejorar la administración, a través de la implementación de controles preventivos, correctivos necesarios para evitar en el futuro posibles actos ilícitos administrativos y fraudes”

Velezmoro (2010) en su tesis: “Modelo de gestión de riesgo operacional en una institución financiera peruana dentro de un enfoque integrado de gestión de riesgos” cuyo objetivo general de la investigación fue: dar a conocer un modelo de gestión de riesgo operacional bajo el enfoque de gestión integral de riesgos COSO ERM, para prevenir y reducir niveles de pérdida que ocurran por este riesgo, en donde se utilizó como metodología para la recolección de datos la revisión bibliográfica, manifiesta dentro de sus conclusiones, primero, que para establecer, mantener y desarrollar una gestión de riesgo operacional bajo COSO ERM es necesario que la Dirección y Alta Gerencia estén involucrados comprometidos con roles claramente asignados y con una filosofía de riesgo evidenciada a través de su

aplicación en la estructura organizacional y procesos de la IF (Institución Financiera). Segundo, que el riesgo operacional es un riesgo que está presente en todas las actividades de la IF, en mayor o menor nivel, dependiendo de la efectividad de los controles implementados y de las estrategias que se elijan para gestionarlo. Los Gerentes de cada área son responsables de mantenerlos en los niveles aceptables según el apetito y tolerancia definidos. Y por último que la gestión de riesgo operacional bajo COSO ERM agrega valor a la organización en la medida en que contribuye al cumplimiento de los objetivos, provee conocimiento de la ocurrencia de posibles eventos y su mitigación, mejora la eficiencia, asegura que los productos y servicios se brinden dentro del apetito de riesgo aceptado con mayor posibilidad de éxito, y refuerza la reputación de la IF con los stakeholders.

### **2.1.3 Regional**

Díaz (2014) en su tesis descriptivo: “Control interno y gestión financiera en la Municipalidad Provincial de Aija: año 2012” cuyo objetivo fue: describir las principales características analizar y conocer el Control Interno y Gestión Financiera en la Municipalidad Provincial de Aija, entre sus conclusiones sostiene que: “La evaluación de Riesgo es deficiente, debido a que el planeamiento de la gestión de riesgo es mínimo (con escaso desarrollo de planes, métodos, y monitoreo de cambios para definir acciones en respuesta al riesgo), asimismo debemos precisar que un 71.1% reconoce que el municipio no ha implementado un sistema de valoración del riesgo referente a los sistemas, el personal y procesos y

donde la gestión pocas veces estuvo orientado a la satisfacción de las demandas de la comunidad. Las actividades de control gerencial es deficiente, toda vez que existe mínima segregación de funciones, escasa evaluación del desempeño (pocas veces se realizaron las evaluaciones de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y normativa vigente, asimismo es escaso la revisión de procesos, actividades de gestión financiera y operativa de la municipalidad”

## **2.2. Bases teóricas.**

### **La gestión de riesgos en los principales modelos de control interno:**

#### **Modelo COSO**

Para este modelo se comisionaron organizaciones de profesionales entendidos en materia financiera de los Estados Unidos que fue determinado en el año de 1992 después de cinco años de elucubración para dar origen a un nuevo concepto del control interno con el objetivo primordial en incluir las diferentes apreciaciones y definiciones actuales para este aspecto. Dentro de las estructuras organizacionales se otorga vital importancia y debida a la necesidad de que la gerencia y el resto de la organización comprendan suficientemente la importancia que tiene el control interno, la implicancia del mismo sobre la gestión, el papel central dentro del control así como un elemento integrador en las operaciones de la organización y no como un conjunto de reglas a nivel normativo que pretende implantar normas las cuales están compuesto por procedimientos burocráticos. Una verdadera concepción doctrinaria homogénea nivel de auditoría tanto interna como externa,

en los espacios letrados o legislativos, lo cual hasta el día de hoy resulta intrincado por las distintas concepciones y definiciones que hasta el momento pesan sobre control interno.

El control interno incluye cinco componentes que la parte administrativa planea y practica para fomentar en las instituciones o entidades donde se implemente y se exprese o convierta en beneficio de la entidad. Los componentes del control comprende a las siguientes: ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación, y finalmente el monitoreo.

### **La evaluación de riesgos en el modelo COSO**

La evaluación o gestión de los riesgos sirven para comprender los mecanismos con que los gestores a cargos de la organización identifican, analizan y administran los riesgos que puedan afectar a la organización.

Mantilla (2005: 39) menciona que el significado de evaluación de riesgos se proyecta con el siguiente discurso: “La evaluación de riesgos es el reconocimiento y análisis de los riesgos de mayor probabilidad o impacto en la consecución de los objetivos configurándose una base de información en la definición de la forma óptima de afrontar los riesgos. Ya que las operaciones dentro de una institución continuamente están cambiando es que se necesitan mecanismos eficientes para identificar y medir y controlar los riesgos asociados con el cambio”. El común de

las organizaciones independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o clase a la que pertenece, enfrentan a diario riesgos en todos los espacios o estructura de la institución. Los riesgos afectan las ventajas y oportunidades de la entidad para sobrevivir y continuar con su permanencia. Por lo que la identificación de los objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos. Primero deben definirse los objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y determinar las acciones necesarias para evitarlos o reducirlos a un punto tolerable. La concepción del objetivo es producto clave dentro del procedimiento administrativo porque ella implica un paso importante dentro del control interno que se lleva a cabo de manera adecuada. De acuerdo a Whittington, y Pany (2005; 218), las siguientes acciones indican que existe un mayor riesgo dentro de la empresa:

- Cambios en los espacios operacionales;
- Presencia de un nuevo personal;
- Sistemas de información novedosos;
- Crecimiento de la empresa;
- Nuevas tecnologías y modernas;
- Productos u operaciones novedosas;
- Reestructuración corporativa;

- Operaciones en el extranjero”.

## **Modelo COCO**

Este modelo nace a través de un exhaustivo análisis realizado por el Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el reporte COSO, el objetivo de este análisis fue configurar un modelo más sencillo y comprensible ante las múltiples e intrincadas prácticas que en la aplicación del modelo COSO se obtuvieron al inicio las diferentes instituciones. El modelo COCO de Canadá fue publicado con posterioridad de tres años después de COSO, éste simplifica los las definiciones, características y el sentido sobre el alcance total del control con una verdadera simplicidad en cualquier nivel de la organización empleando una forma de comunicar más sencillo y accesible para todos los miembros e involucrados que forman parte de la institución. La transformación de vital importancia que busca cambiar este modelo consiste que a cambio de conceptualizar al proceso de control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados brinda un cuerpo de referencia constituido de 20 criterios generales que el trabajador dentro de la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control. Es de vital importancia que las instituciones que busquen implementar y practicar el modelo COCO deben asimilar antes el concepto claro y la respectiva consideración de los cinco componentes que conforman el verdadero cuerpo del control interno realizado por COSO. La organización y sistema del modelo

canadiense requiere de una correcta interpretación minuciosa y adecuada, así como de su práctica adecuada y pertinente en cualquier organización una vez que se aplique teniendo en cuenta las características o necesidades propias de cada institución, o utilizarlas de referente o modelo y a partir de ello poder desarrollar uno propio.

La finalidad del modelo COCO es producir y fomentar principios y procedimientos generales para su diseño, implementación, evaluación y reportes en los mecanismos de control en una organización, donde se incluye al sector público y privado. El presente modelo canadiense después de realizar un análisis profundo sobre los componentes del control interno, propusieron cuatro etapas conformados por 20 criterios globales de engranajes o acciones coherentes a realizar a fin de confirmar el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. Estos 20 criterios que menciona en modelo COCO comprenden las siguientes categorías.

- Objetivos.
- Compromiso.
- Aptitud.
- Evaluación y Aprendizaje.

## **La evaluación de riesgos en el modelo COCO**

Dentro de los 20 criterios que prevé este modelo de control, los cuales están agrupados en cuatro grupos. El cuarto grupo comprende cuatro categorías dos de los cuales son los siguientes:

### **Categoría: Cumplimiento de leyes, disposiciones y políticas internas,**

Dentro de este marco del control se concibe que este modelo se debe conducir con la finalidad de identificar y reducir los riesgos haciendo hincapié de aquellos probablemente pudieran perjudicar el logro de los objetivos de una institución que pudieran ser:

- Baja competencia al momento de identificar y aprovechar oportunidades.
- Baja competencia al momento de dar respuesta a los riesgos.
- Inexistencia de información para una adecuada toma de las decisiones.

### **Categoría: Evaluación de los riesgos:**

El conjunto de sistemas organizacionales sin excepción alguna están enfrentando riesgos que afectan la oportunidad de competir para lograr el éxito en la calidad de los productos y servicios que brinda. En la implementación y puesta en práctica de este modelo es imprescindible sumergirse y empaparse suficientemente en los 20 criterios y reconocer su relevancia para las operaciones llevadas a cabo dentro de la

institución y en la eficiencia y pertinencia de los mecanismos de control. En el ánimo de conseguir los objetivos planteados es imprescindible tomar conocimiento esencial de los criterios que conforman el modelo de control interno COCO y aceptarlos para el bienestar de la organización.

## **Modelo MICIL**

Las organizaciones conocedoras del tema de control interno tanto como la Federación Latinoamericana de Auditoría interna y el proyecto de anticorrupción y rendición de cuentas de las Américas condujeron el nuevo modelo MICIL en una segunda asamblea que se desarrolló en la ciudad de La paz en Bolivia, en la fecha del 25 de Octubre del 2003 y que formó parte del documento técnico para el desarrollo y aplicación del control interno de las organizaciones tanto públicas como privadas.

El presente modelo comprende o consta de cinco componentes que prioriza como aspecto importante al ambiente de control, factor y motor principal que fomenta el adecuado desenvolvimiento de los demás donde cada una de ellas se vincula de manera convergente haciendo sinergia en una sola dirección de beneficio para la organización que se inicia en todos los niveles de la estructura. De este modelo sus componentes son los siguientes: Ambiente de Control y Trabajo institucional, Evaluación de los riesgos para obtener objetivos, Actividades o mecanismos de control para evitar, minimizar y dar respuesta adecuada a los

riesgos, información y comunicación para transparentar las diferentes acciones que la entidad realiza, todo ello bajo una continua y adecuada supervisión interna y externa.

### **La evaluación de riesgos en el modelo MICIL**

En este modelo de control la gestión de riesgos está presente en el segundo componente que es: la gestión de riesgos para obtener objetivos. Sostiene que los riesgos perjudican en forma determinante las organizaciones para su permanencia, para competir con éxito frente a las demás organizaciones, y de esta forma llegar a tener un lugar financiero sólido y competente, además de conseguir una figura pública positiva y favorable, también a fin de brindar productos y servicios que sean de calidad y además con el objetivo de tener trabajadores adecuados e involucrados con las metas y aspiraciones de la institución. Asimismo menciona que el papel del personal directivo es importante al momento tomar las decisiones más adecuadas y pertinentes al momento en que se busca proveer, minimizar o dar respuesta a los riesgos o mantenerlos dentro de un límite de riesgo aceptable o tolerable para la entidad.

Tanto como el modelo COSO y su similar MICIL establecen que la consecución de las metas y objetivos institucionales es una condición que se realiza antes para la evaluación de los posibles riesgos existentes dentro de la entidad. Los aspectos fundamentales a tener en cuenta como parte importante del componente evaluación

de riesgos encaminado a conseguir los objetivos planteados, comprenden las categorías o factores principales de las operaciones de una organización que su eficiencia y efectividad favorecen grandemente a la entidad, las informaciones que de ella se desprenden con natural veracidad y confiabilidad permiten que se cuide o proteja los activos financieros de la organización de los riesgos a los que puedan estar expuestos, asimismo da cuenta de orientaciones para realizar un adecuado registro, manejo y control de los recursos con los que se cuenta estos acompañados de mecanismos de regulación como las normas legales y reglamentaciones que controlen los procesos desarrollados en la organización.

Según este modelo hay una diversidad de determinantes sobre todo externo que se presentan como verdaderos riesgos posibles, dentro ellos los cambios tecnológicos acelerados que se presentan en la institución. Así como las diferentes necesidades e intereses que tienen los usuarios de los productos o servicios, sumados también a estos las generaciones de nuevas normas y leyes, desastres a los que se está expuesto, los cambios positivos o negativos en la economía, entre otros más. Los cambios acelerados que se observan dentro y en el entorno de las organizaciones permiten aseverar que el control que se lleva a cabo en la entidad pierde vigencia continuamente, por lo cual es necesario realizar cambios en los mecanismos de control, en procedimientos de las actividades que se realiza, en el perfil del personal con el que cuenta la organización, y los sistemas de información y tecnología.

## **Modelo de Gestión de Riesgo Empresarial - ERM**

En enero de 2001 debido a la permanente preocupación por mejorar el proceso de administración de riesgo el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, inició un proyecto con la finalidad de desarrollar un marco reconocido de administración integral de riesgos: identificación, evaluación y gestión integral de riesgo, por eso hacia fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos e irregularidades (como el caso Enron y Parmalat) que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, el proyecto culminó con la publicación y sus aplicaciones técnicas asociadas. La mayoría de las organizaciones adoptan este nuevo enfoque que les permite mejorar sus prácticas de control interno o decidir orientarse hacia un proceso más completo y mejor de gestión de riesgo. De esta forma mejoran su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre, creando valor a sus distintos “grupos de interés”. Según este enfoque el riesgo se concibe como un conjunto de acciones (proceso) llevadas a cabo por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y que abarca a toda la empresa, destinado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la entidad y a procurar que los riesgos estén dentro del nivel de riesgo aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad. En esa misma medida amplía la definición manifestando que ésta representa concepciones trascendentales como ser un proceso, un conjunto de actividades, una herramienta o instrumento para lograr un

fin y no un fin en sí mismo, que es desarrollada por las personas y comprende a todas las personas independientemente del nivel al que pertenecen dentro de la organización, es implementada al momento de establecerse la estrategia y es practicada por todos los miembros de la institución, repitiendo una vez más en todos los niveles y áreas o departamentos, asimismo involucra a que todos sin exclusión alguna tomen conciencia de apoyar y colaborar en la identificación conjunta de eventos o hechos que puedan afectar a la empresa y a proceder con el tratamiento adecuado a los riesgos, manteniéndolos dentro de un rango razonable de aceptabilidad que el directorio y la gerencia de la empresa debe estudiar.

### **La gestión de riesgo operativo en el acuerdo Basilea II**

El comité identifica los principales eventos de riesgo operativo, los cuales están relacionados con: el fraude interno y externo; las relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo (ejemplo: solicitud de indemnizaciones por parte de los empleados, infracción de las normas laborales de seguridad e higiene, organización de actividades laborales, acusaciones de discriminación, responsabilidades generales, etc.); las prácticas con los clientes, productos y negocios (abusos de confianza, abuso de información confidencial sobre el cliente, negociación fraudulenta en las cuentas, etc.); los daños a activos; las alteraciones en la actividad y fallos en los sistemas (fallos del hardware o del software, problemas en las telecomunicaciones, interrupción en la prestación de servicios, etc.); la ejecución,

entrega y procesamiento (errores en la introducción de datos, fallos en la administración de las garantías, documentación jurídica incompleta, etc.).

Obviamente todo ello no es algo nuevo sino que siempre ha sido una parte importante del esfuerzo de las organizaciones por evitar el fraude, mantener la integridad de los controles internos, reducir los errores en las operaciones. Sí resulta relativamente nueva la consideración de la gestión del riesgo operativo como una práctica integral comparable a la gestión del riesgo del crédito o riesgo de mercado. En este sentido, son cada vez más las instituciones convencidas de que los programas de gestión integral del riesgo operativo proporcionan seguridad y eficiencia de gestión en las empresas.

Cuando se trata de evaluar el riesgo operativo no sólo se trata de mediciones estadísticas de distintas distribuciones de pérdidas, es decir, de análisis con datos históricos, sino también del estudio de posibles escenarios. En concreto, se refiere a “incluir el uso de datos internos, datos externos relevantes, análisis de escenarios y sistemas de control interno”. En la gestión del riesgo operativo es necesaria la inclusión del juicio del experto, el cual también organiza por prioridades las actividades para la mejora, debido a las diversas fuentes y situaciones en las que se encuentra este riesgo.

## **Fuentes del Riesgo Operativo:**

### **Procesos Internos**

Posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, o con políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes dentro de la empresa, que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos. En tal sentido, podrán considerarse entre otros, los riesgos asociados a las fallas en los modelos utilizados, los errores en las transacciones, la evaluación inadecuada de contratos o de la complejidad de productos, operaciones y servicios, los errores en la información contable, la inadecuada compensación, liquidación o pago, la insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, la inadecuada documentación de transacciones, así como el incumplimiento de plazos y presupuestos planeados.

### **Personas**

Posibilidad de pérdidas financieras asociadas con negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros factores. Se puede también incluir pérdidas asociadas con insuficiencia de personal o personal con destrezas inadecuadas, entrenamiento y capacitación inadecuada y/o prácticas débiles de contratación.

## **Tecnología de Información**

Posibilidad de pérdidas financieras derivadas del uso de inadecuados sistemas de información y tecnologías relacionadas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios que realiza la institución al atentar contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información. Las instituciones pueden considerar de incluir en ésta área, los riesgos derivados a fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas TI, a errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y su compatibilidad e integración, problemas de calidad de información, inadecuada inversión en tecnología y fallas para alinear la TI con los objetivos de negocio, con entre otros aspectos. Otros riesgos incluyen la falla o interrupción de los sistemas, la recuperación inadecuada de desastres y/o la continuidad de los planes de negocio.

## **Eventos Externos**

Posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información. Entre otros factores, se podrán tomar en consideración los riesgos que implican las contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por terceros. Otros riesgos asociados con eventos externos incluyen: el rápido paso de cambio en las leyes, regulaciones o guías, así como el riesgo político o del país.

## **Modelo de gestión financiera en la ley marco de la administración financiera del sector público - ley n° 28112**

En este contexto la administración financiera del sector público comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados por las entidades y organismos participantes en el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos. Esta ley tiene por objeto modernizar la administración financiera del Sector Público, estableciendo las normas básicas para una gestión integral y eficiente de los procesos vinculados con la captación y utilización de los fondos públicos, así como el registro y presentación de la información correspondiente que contribuyan al cumplimiento de los deberes y funciones del Estado, en búsqueda de la estabilidad macroeconómica. Su alcance abarca los sistemas conformantes de la administración financiera del sector público, los organismos y entidades representativos de los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, así como el Ministerio Público, el Sistema Nacional de Elecciones, el Consejo Nacional de la Magistratura, la Defensoría del Pueblo, Tribunal Constitucional, la Contraloría General de la República, las Universidades Públicas, así como las entidades Descentralizadas, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos Locales, las personas jurídicas de derecho público con patrimonio propio que ejercen funciones reguladoras, supervisoras y las administradoras de fondos y de tributos donde el Estado posea la mayoría de su patrimonio o capital social o que administre fondos o bienes públicos.

## **La Gestión de riesgo financiero en el sector privado.**

Según Ávila (2005) la gestión de riesgos es una función recogida del campo de finanzas que tiene como finalidad primordial el manejo y tratamiento de los riesgos financieros, para mantener a la organización en dirección de sus objetivos de rentabilidad, promoviendo la eficiencia de las operaciones y el mantenimiento activo de la empresa.

El objetivo es garantizar la seguridad de la empresa, con un manejo adecuado de los riesgos financieros, que permita lograr equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo asumido en las operaciones, de tal manera optimizar adecuadamente la relación de riesgo y rendimiento.

### **2.2 Marco Conceptual.**

#### **La administración**

Según Montes (2001) la administración “es el arte, ciencia o técnica de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, físicos y económicos. El objetivo es obtener beneficios económicos por la labor realizada.

Según Nieto (2014) es el proceso de planear, organizar, dirigir, supervisar y controlar el uso racional, económico y transparente de los recursos asignados para lograr los objetivos en forma eficiente y eficaz.

### **La administración pública**

Según Mularz. (2001) manifiesta que la administración pública: "es un sistema que el Estado utiliza para encaminar adecuadamente demandas de la sociedad y satisfacerlas a través de la transformación de recursos financieros públicos en acciones modificadoras del entorno o de la realidad, mediante la producción de bienes y servicios". Este concepto de administración pública muestra lo diverso que es este sistema en el sentido de que involucran en su estructura diferentes espacios y especialistas que se ocupan específicamente de una tarea, y que su interdependencia hace muy difícil establecer qué se debe reformar y qué no, y por consiguiente realizar una reforma administrativa no es tarea de unos cuantos, sino que en su concepción abarcadora envuelve a todo el conjunto de ella y también a la sociedad como destino final de los "output" que ella produce. En la administración pública no solo existen instituciones, sino también hay algo que las mueve, ese motor que las hace posible son las personas, que en su desempeño conjunto hacen caminar a la organización con dirección a la consecución de las metas y objetivos planteados.

## **Presupuesto institucional.**

Según Nieto (2014) Es la previsión de ingresos y gastos debidamente equilibrados que las entidades aprueban para un ejercicio determinado, debe permitir el cumplimiento de los objetivos institucionales y metas presupuestarias trazados para el año fiscal, los cuales se contemplan en las actividades y proyectos definidos en la estructura funcional programática.

## **Recurso**

Según Nieto (2014) Son toda clase de elementos materiales (local, equipo y material), humanos (manos de obra, técnicas e intelectuales) y presupuestales que pudieran ser utilizados o considerados en la programación y ejecución de las acciones programadas.

## **Recurso público**

Para Nieto (2014) Es todo recurso sobre el cual el Estado ejerce directa o indirectamente cualquiera de los atributos de la propiedad, incluyendo los recursos fiscales y de endeudamiento público contraídos según las leyes de la República.

## **La eficiencia**

Según Nieto (2014) Está asociada a la utilización óptima de los recursos invertidos en el proceso de gestión y mejora continua durante la fabricación de los productos y/o prestación de servicios, de manera que los costos por este concepto sean los necesarios, orientados a la satisfacción del cliente. Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado y eficiente.

Asimismo según la Secretaria de Gestión Pública Presidencia del Consejo de Ministros (2013) Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Dentro de la visión de un Estado moderno al servicio de las personas, señala que ser eficiente se da cuando el Estado genera mayor valor público a través de un uso racional de los recursos con los que cuenta, buscando proveer a los ciudadanos lo que necesitan, al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social.

### **La eficacia**

Según Nieto (2014) Está asociada a la capacidad de respuesta que tenga la entidad a la hora de cumplir con sus clientes en tiempo y con los requisitos de calidad correspondiente. Deberá entonces considerarse un nivel óptimo o equilibrio entre los costos de calidad y no calidad, traducido en mayor nivel de creación de valor. Es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera y eficaz como que produce el efecto propio o esperado.

## **Economía**

Según Nieto (2014) La economía de movimientos es la tendencia de producir resultados con un mínimo de esfuerzo en cuanto a movimientos, reduciendo el recorrido a los movimientos físicos necesarios, al trabajar en una máquina, al levantar pesos, o hacer cualquier esfuerzo físico.

## **Transparencia**

Según Nieto (2014) Es el deber de los funcionarios y servidores públicos de permitir que sus actos de gestión pueden ser informados y evidenciados con claridad a las autoridades de gobierno y a la ciudadanía en general, a fin de que éstos puedan conocer y evaluar cómo se desarrolla la gestión con relación a los objetivos y metas institucionales y cómo se invierten los recursos públicos.

## **Gestión**

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc.

Según Sánchez (2006) la Gestión de la administración “se volvió en el motor fundamental que hizo posible la correcta realización de las operaciones en las instituciones. Por ello podemos decir que la gestión de la administración como

herramienta y práctica, permitió conllevar a la concretización de los objetivos y fines de la organización, la labor principalmente estuvo referida a las acciones decisivas de la gerencia general y sus equipos, que como niveles de alta jerarquía en la estructura formal ocupan el nivel de aplicación.” Fue la decisión razonable acompañado del correcto uso de esfuerzos y recursos las que al final tuvieron una relevancia considerable en la administración, que en su buen desenvolvimiento permitieron la supervivencia de las organizaciones, su participación y también su crecimiento.

### **Gestión pública**

Para Bastidas y Pisconte (2008) la gestión pública se define, como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. En consecuencia podemos decir que la gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.

### **Gestión de riesgo**

Realización de opciones de manejo del riesgo con el propósito de prevenir o reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto de sus efectos.

Según Arce (2010) en su investigación bibliográfica “Gestión integral de riesgos” dentro de sus conclusiones expresa que la gestión de riesgos es forma parte de un proceso integral que incluye prácticas adecuadas en las gestiones. Es un proceso continuo, los que al ser puestos en práctica secuencialmente, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. La gestión integral de riesgos es un proceso de evaluación de todos los posibles riesgos que enfrenta la organización y del desarrollo de estrategias para combatirlos. La secuencia es: establecer el contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos en el cual tendrá lugar el resto del proceso, identificar qué, por qué y cómo pueden surgir las cosas como base para análisis posterior, determinar los controles existentes y analizar riesgos en términos de consecuencias y probabilidades en el contexto de estos controles. Compara niveles estimados de riesgo contra los criterios preestablecidos, aceptar y monitorear los riesgos de baja prioridad, monitorear y revisar el desempeño del sistema de administración de riesgos y los cambios que podrían afectarlo, comunicar y consultar con interesados internos y externos según corresponda en cada etapa del proceso de administración de riesgos. La gestión de riesgos integral en el proceso llevar a cabo la administración, es un proceso multilínea que frecuentemente son puestos en práctica por un equipo multidisciplinario. La administración de riesgos es aplicable en todos los niveles y espacios de la organización. Se le puede y debe implementar y aplicar a nivel estratégico y a niveles operativos, asimismo enfatizar su presencia en las áreas específicas reconocidas de mayor riesgo.

## **Riesgo**

El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad, su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias internas o externas que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Son elementos de la evaluación del riesgo, entre otros, cambios en el ambiente operativo del trabajo, ingreso de nuevo personal, implementación de sistemas de información nuevos y reorganización en la entidad.

Según Casas (2008) sostiene que "riesgo" es un concepto utilizado comúnmente y con frecuencia por las personas pero que sin embargo para una mejor apreciación de su concepto exponemos algunas definiciones: De acuerdo a la definición que le otorga la Real Academia Española, significa "contingencia o proximidad de un daño". Asimismo la declaración N° 9 emitida por el Instituto Americano de Auditores Internos señala al riesgo, como "la posibilidad de que un evento o acción pueda afectar en forma adversa a la organización". Riesgo es el potencial de resultados negativos.

## **Mapa de riesgos**

Herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiéndolos, haciendo la descripción de cada uno de estos y las posibles consecuencias.

## **Finalidad del mapa de riesgo**

Según Rodríguez y Piñero (2013) La finalidad del mapa es identificar y medir los riesgos a los que está expuesta la organización, proporcionar una visión analítica de las relaciones de causalidad subyacentes y aportar una visión amplia de la exposición global de la organización. El mapa cartografía los lugares en los que radica el riesgo, y las vías a lo largo de las cuales este riesgo puede manifestarse o contagiarse: vincula los procesos de negocios con sus correspondientes riesgos, permite trazar las causas de un evento en concreto, por ejemplo el impago de un cliente, y ayuda a evaluar su impacto a lo largo de la organización.

## **La evaluación del riesgo**

La Contraloría General de la República considera la evaluación de riesgos al proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos

e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad.”

Por otro lado, COSO señala que la evaluación de riesgos “consiste en la identificación, análisis y administración de los riesgos que limitan la ejecución de las operaciones y el logro de los objetivos de la empresa. La identificación de la empresa y sus puntos débiles; el análisis de los riesgos más relevantes que inciden en la gestión y la administración de los riesgos que signifiquen el control de los mismos. Riesgos que en la realidad son confrontadas con el cumplimiento de las funciones; los cambios de ambiente operativo, la rotación de personas, la dotación de recursos, la implementación de nuevas tecnologías y actividades, y el crecimiento rápido, se presentan como factores que impiden la consecución del logro de los objetivos.”

Según Tickner, Raffensperger y Myers (1999) la evaluación de riesgos juega un papel importante en la prevención de los riesgos dentro de la organización, que en vez de usarse para identificar los niveles de exposición "seguros" que son esencialmente imposibles de conocer puede utilizarse para comprender mejor los riesgos de una acción y para hacer una comparación múltiple de las opciones de prevención. También puede utilizarse dentro de las opciones de un conjunto de métodos democráticos en la toma de decisiones, para priorizar actividades como limpieza y restauración de lugares utilizados para depositar desechos peligrosos.”

El riesgo se analiza mediante la medición de los dos parámetros que lo determinan, la magnitud de la pérdida o daño posible, y la probabilidad que dicha pérdida o daño puedan llegar a ocurrir. La evaluación de riesgo es sin lugar a duda el paso más importante en un proceso de gestión de riesgos y también el paso más complejo y con menor probabilidad de llevarlos a cabo con natural eficiencia. Una vez que los riesgos han sido identificados y evaluados, los pasos subsiguientes para prevenir que ellos ocurran, protegerse contra ellos o mitigar sus consecuencias son mucho más programáticos. Parte de la dificultad en la gestión de riesgos es que la medición de los dos parámetros que determinan el riesgo es muy difícil. La dificultad asociada a la medición de cada uno de los dos lineamientos es por lo general grande. La gestión de riesgo también sería más simple si se contara con un instrumento homogéneo de medición que refleje en la medición de toda la información disponible. Sin embargo esto no es posible, ya que se trata de medir cantidades distintas.

Realizar un diagnóstico forma parte de un imprescindible punto de partida en el proceso investigativo por los valiosos conocimientos y realidades que aporta la entidad.

a) Descripción del riesgo: Se refiere a la posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la institución y obstaculicen el logro de sus objetivos.

b) Causas y condiciones: hace referencia a los factores internos o externos que promueven o propician la manifestación de los riesgos determinados.

c) Incidencias o posibles consecuencias: corresponde a los posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, moral entre otros.

d) Medidas adoptadas: Corresponde a las acciones tomadas por la administración y dirigidas a contrarrestar las posibles conductas delictivas y corruptivas. Se han establecido dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados:

- Probabilidad: la posibilidad de ocurrencia del riesgo, se mide bajo criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya presentado nunca.
- Impacto: corresponde a las consecuencias de carácter perjudicial que puede ocasionar a la organización en el momento de la materialización del riesgo.

A continuación se presentan algunos ejemplos de las escalas que pueden implementarse para analizar los riesgos.

**Análisis cualitativo:** hace referencia al uso de formas descriptivas para presentar el tamaño de las consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia. Se diseñan escalas ajustadas a las circunstancias de acuerdo a las necesidades particulares de cada organización o la característica particular del riesgo.

**Escala de medida cualitativa o cuantitativa de probabilidad:** se deben considerar las categorías a utilizarse y la descripción detallada de cada una de ellas, con la finalidad de que la persona que aplique la escala mida a través de los protocolos siguientes:

- Alta: es muy probable que el hecho se presente.
- Media: es factible que el hecho se presente.
- Baja: es muy poco probable que el hecho se presente.

Ese mismo proceso puede practicarse para la escala de medida cualitativa o cuantitativa de impacto, estableciendo las categorías y la descripción, por ejemplo:

- Alto: Si el riesgo llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad.
- Medio: Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en la entidad.
- Bajo: Si el riesgo llegara a presentarse tendría bajo efecto en la entidad.

### **Determinación de los niveles de Riesgo.**

La determinación del nivel de riesgo es el resultado de comparar el impacto y la probabilidad con los controles existentes en los diferentes procesos y procedimientos que se realizan. Para concretizar esta etapa se deben tener muy claros los focos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones, estos niveles de riesgo pueden ser:

- Alto: Cuando el riesgo hace altamente vulnerable a la entidad o unidad. (impacto y probabilidad alta versus controles).
- Medio: Cuando el riesgo presenta una vulnerabilidad media. (Impacto alto - probabilidad baja o Impacto bajo - probabilidad alta versus controles).
- Bajo: Cuando el riesgo presenta vulnerabilidad baja. (Impacto y probabilidad baja versus controles).

El riesgo financiero implica un costo económico para la empresa ya que se basa en un principio de incertidumbre sobre el destino final del capital. Cuando al invertir arriesgamos todo nuestro patrimonio en operaciones condicionadas a la volatilidad de los mercados financieros existe una gran posibilidad de perderlo todo. Para disminuir el riesgo en nuestras inversiones además de diversificar, siempre es recomendable pedir la opinión y asesoramiento de un experto. El riesgo financiero consta de tres elementos: el costo y disponibilidad de capital para inversión, la capacidad para satisfacer necesidades de dinero en efectivo de manera planificada y la disposición para acrecentar los beneficios del capital.

### **Valoración del riesgo**

Según Rodríguez y Piñero (2013) manifiestan que una vez identificados los riesgos asociados a las distintas acciones operacionales, es necesario otorgar un mecanismo para medirlos y priorizarlos. A lo largo de este mecanismo se debe examinar también la eficacia del control interno que se está llevando a cabo, reconociendo la parte del riesgo total que no está siendo controlada en su

prevención o mitigación. Se trata por tanto de delimitar dentro del riesgo inherente la indeterminación intrínseca de la actividad, sin considerar la existencia de los controles existentes o que se puedan implantar para mitigarlo, el riesgo residual, la variabilidad remanente que está asumiendo la empresa en una actividad y momento concretos, a pesar de los controles que en su caso se hayan establecido a tal efecto. La estrategia específica de medición se selecciona en función de las características de la exposición, en el caso de las eventualidades propiamente financieras cabe proceder de acuerdo a las informaciones recogidas por la teoría financiera, no obstante, en ocasiones, la multiplicidad de las informaciones que se guardan como antecedentes no permite desarrollar herramientas con una calidad predictiva adecuada.

### **Prioridad:**

La prioridad es un mecanismo de la repercusión posible de cada factor de riesgo, esta significancia se evalúa a través de dos indicadores tales como la importancia y la probabilidad de ocurrencia de los eventos. La importancia es una calificación de la trascendencia de cada factor de riesgo en relación con el conjunto de riesgos del área al que pertenece y de acuerdo con la pérdida máxima que se estima se podría llegar a producir sin considerar los controles establecidos (estos últimos se valoran con posterioridad y en ese momento se les otorga un grado de respuesta al riesgo). Los elementos a considerar para la evaluación de la relevancia son:

1. La trascendencia referente a los riesgos del área: sería necesario hacer una reflexión sobre cuál de los riesgos que afectan al área es el más significativo al que daríamos la importancia más alta y partiendo de este máximo clasificar el resto (ordenación de mayor a menor).

2. Magnitud o tamaño de la probable pérdida: hay que tratar de observar la probable pérdida e impacto que producirse sin tener en cuenta los controles existentes, es decir simulando que no existe ningún tipo de gestión de riesgo. Esta evaluación no debería basarse exclusivamente en las cifras de pérdidas o perjuicios ya realizados o históricos (contabilizadas) ni en las estimadas a partir de las anteriores.

### **Probabilidad**

Es la forma de medición que asume la posibilidad de que un riesgo pueda ocurrir en la organización. Aquí hemos de considerar la frecuencia de ocurrencia con la que teóricamente podrían llegar a suceder pérdidas de no existir controles que eviten o mitiguen los riesgos en función de las informaciones y evidencias históricas que puedan obtenerse y de las opiniones de los expertos en el tema.

### **Planes de acción ante el riesgo**

Rodríguez y Piñeiro (2013) consideran que toda opción de tratamiento que se considere al riesgo debe ser considerada previa evaluación de los recursos con los

que cuenta la institución y de los beneficios que se obtendrán de su implementación y concretización, cuando el coste de implantación o mejora de los controles es relativamente bajo en relación a la minoración del riesgo es necesario definir un plan de acción que permita reducir la probabilidad y/o el impacto de una potencial pérdida. En esta tarea es necesaria el compromiso de los responsables de cada una de las áreas, a quienes incumbe plantear propuestas de mejora y elaborar un plan de acción especificando: Prioridad en la implantación de los controles en función de su importancia por el riesgo a cubrir y de la dificultad para su realización, así como las áreas afectadas por el riesgo, o por las acciones de control y mitigación propuestas, las fechas estimadas de inicio y finalización en función de las dificultades para su implantación y los objetivos que se persiguen con su implementación.

Podría suceder que la evaluación previa de estas acciones ponga de manifiesto la imposibilidad de llevarlas a cabo en condiciones económicas aceptables, de concretizarse la organización puede optar por transferir el riesgo, empleando alguna forma contractual que permita segregar la actividad de sus indeterminaciones: el abanico de posibilidades comprende tanto los seguros convencionales como los instrumentos financieros derivados, así como estrategias basadas en contratos de externalización. No obstante en el caso de actividades críticas o sensibles la internalización es inevitable, en este caso será importante asumir planes de contingencia que den respuesta a los eventos de alto impacto y baja frecuencia.

## **Componentes de la administración de riesgo empresarial (E.R.M)**

La administración de riesgo empresarial tiene ocho componentes los que están relacionados entre sí, estos fomentan la manera como los conductores de la organización deben proceder, los componentes que forman parte de este enfoque son los siguientes:

### **Ámbito interno**

El ámbito interno de la entidad, al proveer disciplina y estructura, es el fundamento para todos los demás componentes de la ERM. El ámbito interno influye en la forma como se establecen la estrategia y los objetivos, como se estructuran las actividades de negocios y como se identifican, aprecian y tratan los riesgos. También influye en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y en las actividades de monitoreo. El ámbito interno comprende muchos elementos, incluyendo valores éticos de la entidad, competencia y desarrollo del personal, estilo operativo de la gerencia y en la forma como ésta asigna responsabilidad y autoridad. El directorio es una parte crítica del ámbito interno e influye significativamente en los otros elementos del ámbito interno. Como parte del ámbito interno, la gerencia establece una filosofía gerencial del riesgo, establece el nivel de riesgo aceptado, desarrolla una cultura de riesgo e integra ERM con iniciativas relacionadas.

## **Fijación de objetivos**

En el contexto de la misión o visión establecidas, la gerencia establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y establece los objetivos relacionados fluyendo a través de la empresa y alineados con y ligados a la estrategia. Los objetivos deben existir antes de que la gerencia pueda identificar acontecimientos que eventualmente puedan afectar el logro de los mismos. ERM asegura que los administradores tengan instalado un proceso para definir objetivos y alinearlos con la misión y la visión de la entidad y para que sean compatibles con el nivel de riesgo aceptado. Los objetivos de la entidad pueden ser vistos en el contexto de cuatro categorías:

- **Estratégicos:** relacionados con las metas de alto nivel, alineados con y siendo soporte de la misión y visión de la entidad.
- **Referidos a las operaciones:** relacionados con la eficacia y eficiencia en las operaciones de la entidad incluyendo metas de desempeño y rentabilidad. Ellos varían en función de las elecciones de la gerencia en relación con la estructura y desempeño.
- **Referidos a la elaboración de información:** relacionados con la eficacia del proceso de elaboración de información. Incluyen elaboración de información interna y externa y pueden involucrar información financiera o no financiera.
- **Referidos al cumplimiento:** relacionados con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones que le sean aplicables.

## **Identificación de acontecimientos**

La parte de la administración aseguran que hay eventos que no se pueden conocer con seguridad si un acontecimiento sucederá y en qué momento y cuáles serán las consecuencias en el caso de que ocurran. Como mecanismo de identificación de riesgos los administradores consideran los factores internos y externos que perjudican la organización, tales dentro de los elementos externos, están comprendidos los eventos económicos, sociales, políticos entre otros, así como los factores de carácter interno como el personal, la infraestructura y los procesos.

## **Apreciación de riesgos**

La apreciación de riesgos permite a una entidad considerar cómo los acontecimientos eventuales podrían afectar el logro de los objetivos. La gerencia aprecia los acontecimientos desde dos perspectivas: probabilidad e impacto. La probabilidad representa la posibilidad de que un acontecimiento dado ocurra, mientras que el impacto representa su efecto en caso de que ocurriera. Las estimaciones de probabilidad e impacto de riesgo a menudo son determinados usando datos sobre acontecimientos pasados observables, los que pueden proveer una base más objetiva que las estimaciones exclusivamente subjetivas.

## **Respuesta al riesgo**

Las personas encargadas de tomar decisiones importantes dentro de la organización tienen en cuenta la diversidad de respuesta al riesgo y tiene en cuenta también su posible efecto y probabilidad, así como su grado de tolerancia en caso de ocurrencia, la relación de costo y beneficio para su implantación. La implementación de la gestión integral de riesgo requiere que la gerencia conozca de los beneficios y ventajas que de su práctica se desprenden. Dentro de este enfoque integral de riesgos la gerencia conduce adecuadamente la gestión de riesgos seleccionando debidamente la mejor respuesta al riesgo presente.

## **Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo sean ejecutadas adecuadamente. Las actividades de control tienen lugar en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Las actividades de control son parte del proceso a través del cual una empresa procura lograr sus objetivos de negocios. Generalmente involucran dos elementos: una política estableciendo qué debe hacerse y los procedimientos para ejecutar la política.

## **Información y comunicación**

La información adecuada debe ser identificada, capturada y comunicada de un modo y en un marco temporal que posibilite al trabajador cumplir con sus objetivos. La comunicación eficaz también desarrolla un gran sentido, fluyendo en diferentes y diversas direcciones de la entidad. Además existe comunicación eficiente intercambio de información importante con terceros, tales como consumidores, proveedores, reguladores y “grupos de interés”. Es necesario información en todos los niveles de la estructura organizativa para identificar, apreciar y responder a los riesgos y para administrar la entidad y lograr sus objetivos. Se emplea una diversidad de conocimiento, importante para una o más categorías de objetivos. La información proviene de varias fuentes externa e interna y en forma cuantitativa y cualitativa y promueve respuestas de gestión de riesgo empresarial a condiciones actuales y en tiempo real. El reto para la gerencia esta en condensar altos volúmenes de información utilizable. Se concretiza este reto mediante el establecimiento de infraestructuras de sistemas de información para que determinen la fuente, capturen, procesen, analicen y comuniquen la información importante.

## **Monitoreo**

Comprende procedimientos que miden tanto la presencia como el funcionamiento de sus componentes y la calidad de su funcionamiento a lo largo

del tiempo. El monitoreo puede ser realizado de dos formas: a través de actividades permanentes o de evaluaciones independientes. El monitoreo permanente y el independiente aseguran que la gestión de riesgo empresarial continúe siendo practicada en todos los niveles y en el total de sus miembros. El monitoreo frecuente realiza dentro de las actividades operacionales normales y recurrentes de la institución. El monitoreo permanente es realizado sobre la base de tiempo real, reacciona dinámicamente a los cambios en las condiciones y está anclado en la organización. Consecuentemente es más eficiente que las evaluaciones independientes, mientras que las evaluaciones independientes tienen espacio luego de ocurridos los hechos, con frecuencia los eventos serán identificados más rápidamente por las rutinas de monitoreo continuo. Sin embargo, múltiples instituciones con fuertes actividades de monitoreo continuo, realizan evaluaciones independientes.

### **Limitaciones de la administración de riesgo empresarial – erm**

Una adecuada gestión de riesgo beneficia a la gerencia en conseguir las metas y objetivos de la organización, sin embargo indiferentemente de la efectividad de los mismos, de su buen diseño y operación so se puede asumir su éxito, estos están acompañadas de sus limitaciones que todo control guarda en su interior, los posibles cambios en las políticas de gobierno, condiciones económicas, entre otros. También las operaciones que desarrollan las personas guardan un alto grado de limitaciones producto de los errores y equivocaciones que se puedan cometer,

cambios en el personal y la gerencia para continuar llevando a cabo la adecuada gestión de riesgos.

### **La identificación de acontecimientos y la relación con el riesgo**

La gestión de riesgo empresarial sostiene que hay eventos que no se pueden identificar con facilidad si va a ocurrir, el lugar y sus efectos, la parte administrativa toma en consideración elementos internos y externos para su reconocimiento.

El mecanismo de identificación de eventos de una organización puede comprender un conglomerado de técnicas y estrategias, los que están pendientes de los acontecimientos pasados y futuros como por ejemplo historias de origen y formas de pago, cambios en los precios de los productos, pérdidas de tiempo por algunas actividades poco relevantes, cambios demográficos, organizaciones con presencia competidora.

Los acontecimientos pueden tener un impacto positivo o negativo, un efecto positivo puede crear oportunidades o minimización del efecto negativo de riesgos. Los acontecimientos que tienen rostro positivo deben ser llevados hacia los procesos gerenciales de definición de la estrategia o de los objetivos, a efectos de que puedan formularse actividades para aprovechar las oportunidades. Eventos que accidentalmente reduzcan el efecto negativo de los riesgos son considerados en la apreciación y respuesta a los eventos por parte de la gerencia.

## **Apreciación de riesgos**

La apreciación del riesgo favorece a que la entidad pueda considerar como los riesgos pueden afectar a la entidad en caso de que ocurran, ponderando los riesgos desde dos aspectos fundamentales: la probabilidad y el impacto.

La probabilidad es la posibilidad de que un evento ocurra, por otro lado el impacto considera su efecto en el caso de ocurrencia. Las consideraciones de probabilidad e impacto comúnmente se estiman en base a acontecimientos ya observadas, es decir con base a la experiencia de la entidad, estos datos forman parte útil para la salud de la organización, para realizar predicciones sobre el futuro. La gerencia tiene que tener la habilidad de observar los acontecimientos o riesgos que pueden originarse de forma independiente o combinarse entre sí, también sus impactos pueden tomar estas formas tanto independientes o combinarse entre ellas. En virtud de que los riesgos se valoran de acuerdo al contexto en que se presentan es que la gerencia debe centrarse en aquellos riesgos que pueden extenderse en el tiempo de aquellos que son más efímeros, pero ello sin descuidar los otros.

## **Gestión de riesgo operacional**

Según Velezmoro (2010) La gestión de riesgo operacional, se define como “el riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos,

personas o sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición también engloba el riesgo legal pero excluye los riesgos estratégico y de reputación”. Además señala que el riesgo operacional se presenta a través de diferentes eventos que pueden surgir por fallas, errores, omisiones, uso no autorizado o fraude, de las personas, procesos, sistemas o externos, afectando una o más líneas de negocio generando uno o más efectos que reducen valor a la organización.

### **Fuentes del riesgo operacional**

Según Muñoz (2014) Las fuentes de riesgo operacional hacen referencia a los agentes o factores que producen la existencia del riesgo operacional, estos a su vez pueden encontrarse tanto en el interior como en el exterior de la entidad y para el caso de los bancos son una parte primordial para la realización de las actividades de intermediación financiera. Se pueden clasificar las fuentes de riesgo operacional en: procesos internos, personas, tecnología y eventos externos.

### **Procesos internos**

Esta fuente considera la posibilidad de pérdidas asociadas a un mal diseño de los procesos críticos de la organización como por ejemplo, el establecimiento de políticas y procedimientos inadecuados e inclusive la inexistencia de estos mismos, producto de aquello se genera un desarrollo deficiente de las operaciones y

servicios o la suspensión de los mismos. De acuerdo a esta definición es posible considerar entre otros a los riesgos asociados a fallas en modelos utilizados, errores en las transacciones, evaluación inadecuada de contratos o de la complejidad de los productos, operaciones y servicios, errores de información contable, pagos o liquidaciones inadecuadas, insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, inadecuada documentación de las transacciones e incumplimiento de plazos y presupuestos planeados entre otros.

### **Personas**

Hace relación a la posibilidad de la generación de pérdidas financieras provocadas por negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación de personal, entre otros factores. Es posible agregar además pérdidas vinculadas con insuficiencia de personal o personal con destrezas inadecuadas, entrenamiento o capacitación inadecuada y/o prácticas débiles de contratación.

### **Tecnología de información**

Abarca la posibilidad de pérdidas financieras derivadas del uso de inadecuados sistemas de información y tecnologías relacionadas, que eventualmente puedan afectar el desarrollo de las operaciones y servicios que realiza la institución al

atentar contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información.

Se incluyen en este ítem los riesgos derivados a fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas de TI, a errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y su compatibilidad e integración, problemas de calidad de información, inadecuada inversión en tecnología y fallas para alinear la TI con los objetivos de negocio entre otros. También se incluyen los riesgos por falla o interrupción de los sistemas, la recuperación inadecuada de desastres y/o la continuidad de los planes de negocio.

### **Eventos externos**

Posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información. Entre otros factores, se podrán tomar en consideración los riesgos que implican las contingencias legales, fallas en servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como la falla en servicios críticos previstos por terceros. Otros riesgos asociados con eventos externos incluyen: el rápido paso de cambio en las leyes, regulaciones o guías, así como el riesgo político o del país.

## **Metodología para la identificación de eventos operacionales de pérdida**

Según Pozo (2013) para definir los diferentes eventos de riesgo debemos de instaurar una metodología de control interno para capturar los eventos por las diferentes líneas de negocio. Esta Metodología debe de mantener un buen gobierno corporativo y poseer diferentes formas de definir controles sobre los procesos adicionalmente deberán cumplirse los siguientes criterios:

- a) La metodología debe ser implementada en toda la empresa en forma consistente.
- b) La empresa debe asignar recursos suficientes para aplicar la metodología en las principales líneas de negocio y en los procesos de control y de apoyo.
- c) La aplicación de la metodología debe estar integrada a los procesos de gestión de riesgos de la empresa.
- d) Deben establecerse incentivos que permitan una mejora continua de la gestión del riesgo operacional.
- e) La aplicación de la metodología de gestión del riesgo operacional debe estar adecuadamente documentada.

## **Etapas de implementación de la identificación y medición del riesgo operativo**

Según Pozo (2013) se implementa principalmente en las áreas críticas del proceso identificadas en la fase anterior y dentro del ámbito de investigación, se inicia por realizar entrevistas a los responsables de riesgos de las agencias seleccionadas para identificar eventos de riesgo operativo.

Posteriormente se mide, evalúa y valora el riesgo en las áreas consideradas de impacto, del mismo modo se determina el nivel de eficiencia de los controles para valorar e identificar el riesgo con control y como consecuencia el riesgo residual o riesgo de exposición. La implementación consta de seis etapas fundamentales las cuales serían las siguientes:

- a) Etapa I: Análisis de las áreas de impacto, en esta etapa definimos las áreas críticas donde proceder a verificar el impacto que tienen sobre el negocio.
- b) Etapa II: Identificación de los riesgos absolutos, en esta etapa se definen los riesgos estratégicos y de procesos que de evidencien.
- c) Etapa III: Medición y evaluación, etapa en la cual se desarrollan modelos de medición, para medir el posible requerimiento de capital para proceder a provisionarlo.
- d) Etapa IV: Valoración del riesgo absoluto, en esta etapa se designa el colateral y sobre colateral de la posible pérdida para definir si el mismo se traslada o se lo asume.
- e) Etapa V: Valoración del riesgo con control y del riesgo residual, en esta etapa se definen los diferentes controles para proceder al proceso de mitigación del mismo.
- f) Etapa VI: Monitoreo, etapa por la cual se crean los diferentes reportes e indicadores para poder monitorear todos los procesos y factores de riesgo en personas, procesos y tecnología de información.

## **Administración financiera.**

Según Nieto (2014) se concibe como la técnica que tiene por objeto la obtención de recursos financieros que requiere una empresa, incluyendo el control y adecuado uso de los mismos, así como el control y protección de los activos de la empresa, algunos autores consideran que debe comprender las siguientes actividades: planificación y control financiero; administración del capital de trabajo; inversiones en activo fijo y decisiones sobre estructura de capital.

## **Gestión financiera**

Según Nieto (2014) en cuanto a la Gestión Financiera de una empresa tenemos que es la manera de obtener dinero (físico, billetes, cheques, tarjetas de crédito, entre otros). Así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para así poder lograr máximos rendimientos, y una utilidad beneficiosa. Se define “La Gestión financiera como parte integrante del sistema de información de un ente, es la técnica de procesamiento de datos que permite obtener información sobre la composición y evolución del patrimonio de dicho ente, los bienes de propiedad de terceros en poder del mismo y ciertas contingencias. Dicha información debería ser de utilidad para facilitar las decisiones de los administradores (Flores, 2002: 11).

## **Reseña histórica de la gestión financiera**

Es escasa la investigación bibliográfica que se lleva a cabo en el campo de las finanzas, incluso podemos decir que es prácticamente inexistente hasta el siglo XIX. Sin embargo, es en este tiempo cuando avanza considerablemente la teoría económica. Es entonces cuando surge el llamado modelo clásico de la mano de Adam Smith en su libro "La riqueza de las naciones", a partir de ahí le siguen otros economistas ingleses como Malthus, Mill o David Ricardo, de la Escuela de Viena cuyos representantes más notables son Menger, Böhm-Bawerk y Von Wieser de la Escuela de Lausana a la cual pertenecen Walras y Pareto y finalmente de la escuela de Cambridge con economistas como Wicksell y Marshall. Es precisamente con este último con el que damos por terminada la era de la economía clásica con su libro "Principios de Economía".

Mientras tanto en el ámbito de las finanzas, hasta principios del siglo XIX los gerentes financieros se dedicaban a llevar libros de Contabilidad o a controlar la Teneduría, siendo su principal tarea buscar financiación cuando fuese necesario. Surge en Inglaterra la Revolución Industrial debido a una serie de cambios como un crecimiento en su economía. Este fenómeno comienza a difundirse rápidamente por Europa y América, dando lugar a innovaciones tan importantes como la invención de la máquina de vapor de James Watt (1779), la pila eléctrica de Volta (1800), la locomotora o la primera línea de ferrocarril en 1825. En esta época, el sector textil

es el más importante y es la época que podríamos denominar como "capitalismo salvaje", en que surge el asociacionismo obrero y se da un auge del liberalismo. Por todo ello, la empresa se expande, ocurren fusiones, para lo cual son necesarias grandes emisiones de acciones y obligaciones, y se presta una especial atención a los mercados financieros y a la emisión de empréstitos, en la que se observa un espectacular auge.

En 1929 la economía se encontraba inmersa en una crisis internacional. La situación de la bolsa de Nueva York era caótica y la política económica llevada a cabo contribuyó a agravar la crisis, los grupos financieros norteamericanos y británicos se encontraban enfrentados, ya que al conceder préstamos sin prudencia crearon un ambiente de solidez e inestabilidad inexistente; además se produjo una subida de los tipos de interés estadounidenses que llevó a la paralización de los préstamos al exterior, lo que produjo una agravación económica en los países que habían recibido estos préstamos. Es fácil suponer que en un escenario como éste, las empresas tuviesen problemas de financiación, quiebras y liquidaciones. El objetivo dominante para ellas era la solvencia y reducir el endeudamiento. Es decir, se busca que exista la máxima similitud en la cantidad de capitales propios y fondos ajenos. Por primera vez, se preocupan por la estructura financiera de la empresa. En la actualidad, son las Instituciones Financieras (Bancos, Financieras, Cooperativas, etc.) y la Bolsa de Inversiones las que se encargan de ver los problemas de gestión financiera de las empresas, tratando de brindar un

financiamiento de acuerdo a las posibilidades económicas y a la capacidad de respuesta de las empresas. (Castin, 2001) tomado de (Nieto 2014)

### **Riesgo económico**

Según Nieto (2014) depende de la naturaleza de las operaciones que la empresa desarrolla y el mercado donde opera. Se expresa en función de la variabilidad de los beneficios que se obtienen o se espera obtener de la actividad empresarial o de la inversión concreta.

### **Riesgo financiero**

Según Nieto (2014) se debe a la forma en que la empresa financia sus inversiones y en concreto a la cantidad de recursos ajenos que utiliza para financiar la inversión, coste y plazo de devolución de los mismos. Ante dos empresas iguales (menos en la estructura financiera) se admite que incorpora un mayor riesgo aquella que tiene más deuda (en proporción a los recursos propios), o a igualdad de endeudamiento, aquella que tiene un vencimiento a más a corto plazo. (Calidad del endeudamiento). Un proyecto de inversión mal financiado, lleva desde su nacimiento una causa de crisis, que puede aflorar en el momento menos oportuno.

Según Tobar (2007) El riesgo financiero “es un fenómeno multidimensional, que está relacionado con factores de índole económica de muy diverso tipo, pero

también relacionado con factores políticos y sociales. Además, el conocimiento que se tiene de importantes procesos económicos es muy limitado. Estamos lejos de disponer de teorías precisas sobre los movimientos de los tipos de cambio o de los precios de las acciones, por poner sólo dos ejemplos que entran de lleno en el terreno de los riesgos de mercado. Esas carencias sitúan la responsabilidad de resolver el problema en el terreno de los métodos estadísticos. El análisis de los riesgos se convierte así en la identificación y estimación de las distribuciones de probabilidad que se supone que siguen los precios en el caso de los riesgos de mercado, y de otras variables en el caso de los riesgos de crédito y liquidez. La detección, el análisis, la medición y la gestión de los diferentes riesgos financieros en Colombia son situaciones a las que se enfrentan las empresas del sector financiero a diario, de manera que el desarrollo empresarial es lo que hace que un país y una cultura sigan adelante. Dando a conocer que cada persona en Colombia nos dé a conocer con su trabajo, con su inversión pequeña o a gran escala en el mercado financiero colombiano que se pueda contribuir a la creación en el país más desarrollado de una cultura más amplia para su gestión comercial cumpliendo de esta manera con lo establecido”

### **Las fuentes de financiamiento municipal.**

Las rentas ediles que financian el presupuesto de la institución proceden principalmente de: Los tributos; creados por ley a su favor, las contribuciones, tasas, arbitrios, licencias, multas y derechos creados por su consejo municipal, los

que constituyen sus ingresos propios asimismo los recursos otorgados por el Fondo de Compensación Municipal; las asignaciones y transferencias presupuestales del gobierno nacional; los recursos asignados por concepto de canon; las asignaciones y transferencias específicas establecidas en la Ley Anual de Presupuesto, para atender los servicios descentralizados de su jurisdicción; los recursos provenientes de sus operaciones de endeudamiento, concertadas con cargo a su patrimonio propio, y con aval o garantía del Estado y la aprobación del Ministerio de Economía y Finanzas cuando se trate de endeudamientos externos conforme a ley; los recursos provenientes de la concesión de sus bienes inmuebles y los nuevos proyectos, obras o servicios entregados en concesión; los derechos por la extracción de materiales de construcción ubicados en los álveos y cauces de los ríos, y canteras localizadas en su jurisdicción, conforme a ley; el íntegro de los recursos provenientes de la privatización de sus empresas municipales. Todas estas rentas constituyen de manera general las fuentes de financiamiento de las Municipalidades tanto provinciales como distritales.

**a) El impuesto predial.** Grava el valor de los predios urbanos y rústicos. Se considera predios a los terrenos, las edificaciones e instalaciones fijas y permanentes que constituyan partes integrantes del mismo, que no puedan ser separadas sin alterar, deteriorar o destruir la edificación, son sujetos pasivos en calidad de contribuyentes, las personas naturales o jurídicas propietarias de los predios, cualquiera sea su naturaleza.

**b) El impuesto de Alcabala.** Este grava las transferencias de inmuebles urbanos y rústicos a título oneroso o gratuito cualquiera sea su forma o modalidad, inclusive las ventas con reserva de dominio son sujetos pasivos del impuesto en calidad de contribuyentes, los compradores o adquirientes del inmueble. La base imponible del impuesto es el valor de autoevaluó del precio correspondiente al ejercicio en que se produce la transferencia, ajustado al índice de precios al por mayor (IPM). No está afecto al Impuesto de Alcabala, el tramo comprendido por las primeras 10 UIT del valor del inmueble, calculado conforme a lo dispuesto anteriormente.

**c) El Impuesto al Patrimonio Vehicular.** Grava la propiedad de los vehículos automóviles, camionetas y station wagons con una antigüedad no mayor de tres (03) años. Son sujetos pasivos, en calidad de contribuyentes, las personas naturales o jurídicas propietarias de los vehículos señalados anteriormente. La base imponible del Impuesto está constituida por el valor original de adquisición, importación o de ingreso al patrimonio, el que en ningún caso será menor a la tabla referencial que anualmente apruebe el Ministerio de Economía y finanzas.

**d) El impuesto a las Apuestas.** Grava a los ingresos de las entidades organizadoras de eventos hípicos y similares, en las que se realicen apuestas. El sujeto pasivo de este impuesto son las empresas o instituciones que realizan las actividades gravadas. El impuesto es de periodicidad mensual y se calcula sobre la diferencia resultante entre el ingreso total percibido en un mes por concepto de apuestas y el monto total de los premios otorgados el mismo mes.

**e) El impuesto a los juegos.** Grava la realización de actividades relacionadas con los juegos tales como loterías, bingos y rifas, así como la obtención de premios en juegos de azar. El sujeto pasivo es la empresa o institución que realiza las actividades gravadas, así como quienes obtienen los premios. La base imponible según el caso: para el juego de bingo, rifa, sorteo y similares es el valor nominal de los cartones de juego o de los boletos de juego la tasa es de 10%.

**f) El impuesto a los espectáculos públicos no deportivos.** Grava el monto que se abona por concepto de ingreso a espectáculos públicos no deportivos en locales o parques cerrados, con excepción de los espectáculos culturales debidamente autorizados por el Instituto Nacional de cultura. Los sujetos pasivos son las personas que adquieran entradas para asistir a los espectáculos. La base imponible está constituida por el valor de entrada para presenciar o participar en los espectáculos. La tasa a espectáculos taurinos y carreras de caballos los espectáculos cinematográficos es de 10% y otros espectáculos el 15%.

**g) Las tasas municipales.** Son los tributos creados por los Consejos Municipales cuya obligación tiene como hecho generador la prestación efectiva por la municipalidad de un servicio público o administrativo, reservado a las municipalidades de acuerdo con la ley orgánica de municipalidades.

**h) Arbitrios.** Se calcularán dentro del primer trimestre de cada ejercicio fiscal, en función del costo efectivo del servicio a prestar. Las municipalidades pueden

imponer los siguientes arbitrios: arbitrio de limpieza pública, arbitrio de parques y jardines, arbitrio de relleno sanitario y arbitrio de serenazgo.

**i) Servicios Administrativos o Derechos.** Corresponden a las tasas que debe pagar el contribuyente a la municipalidad por concepto de tramitación de procedimientos administrativos o por el aprovechamiento particular de bienes de propiedad de la municipalidad.

**j) Licencia de Apertura de Establecimientos.** Son las tasas que debe pagar todo contribuyente por única vez para operar un establecimiento industrial, comercial o de servicios.

**k) Tasas de Estacionamiento Vehicular.** Son las tasas que debe pagar todo aquel que estacione su vehículo en zonas comerciales de alta circulación conforme lo determine la municipalidad correspondiente, con los límites que determine la municipalidad provincial respectiva y en el marco de las regulaciones sobre tránsito que dicta la autoridad competente del gobierno central.

**l) Fondo de Compensación Municipal.** Son aquellas que corresponden al 2% del impuesto general a las ventas que son distribuidos a las municipalidades del país. Por otra parte los recursos que por las fuentes de financiamiento externo sean provistos por el Ministerio de Economía y Finanzas, son considerados como

recursos ordinarios; mientras que los captados por financiamiento interno son considerados como recursos directamente recaudados.

#### **2.4 Marco normativo**

- Constitución Política del Perú.
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo Ley N° 29158.
- Ley Orgánica de Municipalidades Ley N° 27972
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de República- Ley N° 27785.
- Normas Técnicas de Control Interno para el Sector Público- Resolución de Contraloría N° 072-98-CG; ampliatorias y modificatorias.
- Ley del Procedimiento Administrativo General Ley N° 27444.
- Ley marco de la Administración Financiera del Sector Público Ley N° 28112
- Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Ley N° 28411

### **III. Hipótesis**

#### **3.1 General**

La gestión de riesgos realizada de manera inadecuada impide el logro de los objetivos institucionales dentro del marco de lo esperado en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017.

#### **3.2 Específicos**

La gestión de riesgos operativos es deficiente debido a la realización de procesos inadecuados por parte del personal, de procesos internos ineficientes y también originados por el uso de ambientes y bienes inapropiados en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017.

La gestión de riesgos financieros es deficiente debido a la toma de decisiones inadecuadas en la generación de ingresos, control y uso de los recursos financieros en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017.

## **IV. Metodología de investigación**

### **4. Tipo y nivel de investigación**

#### **a) Tipo de investigación**

El tipo de investigación fue cuantitativa, porque para la recolección de datos y la presentación de los resultados se utilizaron procedimientos estadísticos e instrumentos de medición. (Hernández R. Pág. 04)

#### **b) Nivel de investigación:**

El nivel de la presente investigación fue descriptivo, porque se describieron o detallaron las principales características de la variable, cuyo único propósito fue recoger información de la realidad y someterlo a un análisis. (Hernández R. Pág. 80)

#### **4.1. Diseño de Investigación.**

El diseño de investigación fue no experimental de corte transversal, porque no se manipularon las variables, limitándose a estudiar las variables tal y como se presentaron en la realidad, en su contexto natural y en un momento dado. (Hernández R. Pág. 149)

#### **4.2. Población y Muestra.**

##### **a) Población.**

La población fue conformada por todos los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia.

## b) Muestra.

La muestra fue conformada por 20 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia de la provincia de Huaraz. Asimismo se excluyeron a los funcionarios miembros del Consejo Municipal tales como: Alcalde, teniente Alcalde y Regidores con la finalidad de obtener información más objetiva y confiable.

- Para la selección de la muestra se utilizó la técnica no probabilística o dirigida, para facilitar el normal desarrollo de la investigación. (Hernández R. Pág. 176)

## 4.3. Operacionalización de las Variables.

| variables                 | definición conceptual   | dimensiones   | indicadores       | items  |
|---------------------------|---|---|-------------------|--|
| <b>Gestión de riesgos</b> | El riesgo se concibe como un conjunto de acciones (proceso) llevadas a cabo por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y que abarca a toda la empresa, destinado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la entidad y a procurar que los riesgos estén dentro del nivel de riesgo aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos | <b>Gestión de riesgo operativo</b><br><br>El riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos e incluye en este concepto el riesgo legal, pero no el riesgo estratégico y el de reputación.<br><b>Muñoz (2014)</b> | Procesos internos | ¿Se selecciona adecuadamente al personal?<br>¿Se paga oportunamente al personal?<br>¿Existen incentivos o estímulos para los mejores trabajadores?<br>¿La entidad cuenta con infraestructura adecuada?<br>¿La entidad promueve la capacitación continua de sus trabajadores?<br>¿El personal reúne las condiciones requeridas para desempeñarse en el puesto de trabajo?<br>¿Se implementan mecanismos para practicar el buen trato al personal? |

|  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
|  | de la entidad<br><b>Velezmoro<br/>(2010)</b> |  | Personas  | <p>¿El personal cumple con las horas efectivas de trabajo establecidas en el reglamento interno?</p> <p>¿El personal trabaja en equipo?</p> <p>¿El personal cuida los bienes de la entidad?</p> <p>¿El personal trabaja con honestidad y ética?</p>   |
|  |  |  | Tecnología  | <p>¿Los bienes tecnológicos son modernos?</p> <p>¿Los recursos tecnológicos son eficientes?</p>   |
|  |  | <p><b>Gestión de riesgo financiero</b></p> <p>Se debe a la forma en que la empresa financia sus inversiones y en concreto a la cantidad de recursos ajenos que utiliza para financiar la inversión, coste y plazo de devolución de los mismos. <b>Nieto (2014)</b></p> | Ingresos del sector público:  | <p>¿la entidad recauda más del 50% por derecho de arbitrios?</p> <p>¿La entidad recauda más del 50% por otorgar licencias?</p> <p>¿Se registran los ingresos financieros de la entidad?</p>   |
|  |  |  | Gastos del sector público:<br>Compras<br>Servicios<br>Gastos corrientes | <p>¿Se respetan las directivas internas en el otorgamiento de la buena pro a las empresas?</p> <p>¿Se respetan las directivas internas en las compras de bienes materiales que realiza la entidad?</p> <p>¿Se sobrevaloran los gastos que realiza la entidad?</p> <p>¿Se registran los gastos que realiza la entidad?</p> |

#### **4.4. Técnicas e Instrumentos.**

##### **4.4.1 Técnicas**

Para el recojo de la información se ha aplicado la técnica de la entrevista.

##### **4.4.2 Instrumentos**

Como instrumento para el recojo de la información se aplicó un cuestionario estructurado, constituido por 20 ítems.

#### **4.5 Plan de análisis**

Para el tratamiento de los datos se utilizaron tablas y gráficos estadísticos que representan informaciones de la investigación a través de interpretaciones porcentuales.

#### 4.6. Matriz de consistencia.

| PROBLEMA   | OBJETIVOS  | HIPOTESIS  | VARIABLES   | INDICADORES   |
|--|--|--|---|---|
| <p><b>GENERAL:</b><br/>¿De qué manera se realiza la gestión de riesgo operativo y financiero en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017?</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b><br/>¿De qué manera se realiza la gestión de riesgo operativo en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017?<br/>¿Cómo se desarrolla la gestión de riesgo financiero en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017?</p> | <p><b>GENERAL:</b><br/>Describir la gestión de riesgo operativo y financiero en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017.</p> <p><b>ESPECÍFICOS:</b><br/>Conocer la gestión de riesgo operativo en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017.<br/>Describir la gestión de riesgo financiero en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017.</p> | <p><b>GENERAL</b><br/>La gestión de riesgo operativo y financiero realizada de manera inadecuada impide el logro de los objetivos institucionales en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017.</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b><br/>La gestión de riesgo operativo es deficiente en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017.<br/>La gestión de riesgo financiero es deficiente en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017.</p> | <p><b>Gestión de Riesgos Operativo</b></p> <p><b>Gestión de Riesgo Financiero</b></p> | <p><b>Componentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos Internos</li> <li>• Personas</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Eventos externos</li> </ul> <p><b>Elementos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos del sector público.</li> <li>• Gastos del sector público.</li> </ul> |

#### 4.7 Principios Éticos:

- **Protección a las personas:** La persona en toda investigación es el fin y no el medio, por ello necesitan cierto grado de protección, el cual se determinará de acuerdo al riesgo en que incurran y la probabilidad de que obtengan un beneficio. En el ámbito de la investigación es en las cuales se trabaja con personas, se debe respetar la dignidad humana, la identidad, la diversidad, la confidencialidad y la privacidad. Este principio no solamente implicará que las personas que son sujetos de investigación participen voluntariamente en la investigación y dispongan de información adecuada, sino también involucrará el pleno respeto de sus derechos fundamentales, en particular si se encuentran en situación de especial vulnerabilidad. (ULADECH Católica, 2016)
- **Beneficencia y no maleficencia:** Se debe asegurar el bienestar de las personas que participan en las investigaciones. En ese sentido, la conducta del investigador debe responder a las siguientes reglas generales: no causar daño, disminuir los posibles efectos adversos y maximizar los beneficios. (ULADECH Católica, 2016)
- **Justicia:** El investigador debe ejercer un juicio razonable, ponderable y tomar las precauciones necesarias para asegurarse de que sus sesgos, y las limitaciones de sus capacidades y conocimiento, no den lugar o toleren prácticas injustas. Se reconoce que la equidad y la justicia otorgan a todas las personas que participan en la investigación derecho a acceder a sus resultados. El investigador está también obligado a tratar equitativamente a quienes participan en los procesos, procedimientos y servicios asociados a la investigación. (ULADECH Católica, 2016)

• Integridad científica: La integridad o rectitud deben regir no sólo la actividad científica de un investigador, sino que debe extenderse a sus Version: 001 Código: R-CEI F. Implementación: 25-01-16 Página 4 de 6 Elaborado por: Comité Institucional de Ética en Investigación Revisado por: Rector Aprobado con Resolución N° 0108-2016-CUULADECH Católica actividades de enseñanza y a su ejercicio profesional. La integridad del investigador resulta especialmente relevante cuando, en función de las normas deontológicas de su profesión, se evalúan y declaran daños, riesgos y beneficios potenciales que puedan afectar a quienes participan en una investigación. Asimismo, deberá mantenerse la integridad científica al declarar los conflictos de interés que pudieran afectar el curso de un estudio o la comunicación de sus resultados. (ULADECH Católica, 2016)

• Consentimiento informado y expreso: En toda investigación se debe contar con la manifestación de voluntad, informada, libre, inequívoca y específica; mediante la cual las personas como sujetos investigadores o titular de los datos consienten el uso de la información para los fines específicos establecidos en el proyecto. (ULADECH Católica, 2016)

## V. Resultados de la investigación

### 5.1 Resultados

Los resultados obtenidos se organizaron teniendo en cuenta los objetivos de la investigación

**Tabla 1**

*Se selecciona adecuadamente al personal.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Si                | 6          | 30         |
| No                | 14         | 70         |
| No sabe, no opina | 0          | 0          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad

Distrital de Independencia

### INTERPRETACION

Del 100% conformado por 20 encuestados, 14 personas que representan el 70% afirmaron que no se selecciona adecuadamente al personal en la Municipalidad Distrital de Independencia, asimismo 6 personas que representan el 30% afirmaron que si se selecciona adecuadamente al personal.

**Tabla 2***Se paga oportunamente al personal.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Si                | 6          | 30         |
| No                | 14         | 70         |
| No sabe, no opina | 0          | 0          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad  
Distrital de Independencia

**Interpretación**

Del 100% conformado por 20 encuestados, 14 personas que representan el 70% afirmaron que no se paga oportunamente al personal y 6 personas que representan el 30% afirmaron que se paga oportunamente al personal.

**Tabla 3***Existen incentivos o estímulos para los mejores trabajadores.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Si                | 0          | 0          |
| No                | 16         | 80         |
| No sabe, no opina | 4          | 20         |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad  
Distrital de Independencia

## **Interpretación**

Del 100% conformado por 20 encuestados, 16 persona que representan el 80% afirmaron que no existen incentivos o estímulos para los mejores trabajadores en la entidad.

**Tabla 4**

*La entidad cuenta con infraestructura adecuada.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Si                | 4          | 20         |
| No                | 16         | 80         |
| No sabe, no opina | 0          | 0          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

## **Interpretación**

Del 100% conformado por 20 encuestados, 16 personas que representan el 80% respondieron que la entidad no cuenta con infraestructura adecuada, mientras que 4 personas que representan el 20% respondieron que sí.

**Tabla 5**

*La entidad promueve la capacitación continua de sus trabajadores.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Si                | 0          | 0          |
| No                | 18         | 90         |
| No sabe, no opina | 2          | 10         |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad

Distrital de Independencia

### **Interpretación**

Del 100% conformado por 20 encuestados, 18 personas que representan el 90% afirmaron que la entidad no promueve la capacitación continua de sus trabajadores, y un 10% expresa desconocer el tema.

**Tabla 6**

*El personal reúne las condiciones requeridas para desempeñarse en el puesto de trabajo.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Si                | 7          | 35         |
| No                | 13         | 65         |
| No sabe, no opina | 0          | 0          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad

Distrital de Independencia

## Interpretación

Del 100% conformado por 20 encuestados, 32 personas que representan el 65% afirmaron que el personal no reúne las condiciones para desempeñarse en el puesto de trabajo, asimismo 7 personas que representan el 35% expresaron que sí.

**Tabla 7**

*Se implementan mecanismos para practicar el buen trato al personal.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Si                | 2          | 10         |
| No                | 15         | 75         |
| No sabe, no opina | 3          | 15         |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad

Distrital de Independencia

## Interpretación

Del 100% conformado por 20 encuestados, 15 personas que representan el 75% respondieron que no existen mecanismos para practicar el buen trato al personal y un 15 % manifiesta desconocimiento sobre el tema.

**Tabla 8**

*El personal cumple con las horas efectivas de trabajo establecidas en el reglamento interno.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Si                | 6          | 30         |
| No                | 14         | 70         |
| No sabe, no opina | 0          | 0          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

### **Interpretación**

Del 100% conformado por 20 encuestados, 14 personas que representan el 70% afirmaron que el personal no cumple con las horas efectivas de trabajo establecidas en el reglamento interno, mientras que un 30% manifestaron que sí.

**Tabla 9**

*El personal trabaja en equipo.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Si                | 5          | 25         |
| No                | 15         | 75         |
| No sabe, no opina | 0          | 0          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

## Interpretación

Del 100% conformado por 20 encuestados, 15 personas que representan el 75% afirmaron que el personal no trabaja en equipo, asimismo 5 personas que representan el 25% afirmaron que sí.

## Tabla 10

### *El personal cuida los bienes de la entidad.*

| Criterio           | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Si                 | 6          | 30         |
| No                 | 13         | 65         |
| No sabe, no opina. | 1          | 5          |
| Total              | 10         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad

Distrital de Independencia

## Interpretación

Del 100% conformado por 20 encuestados, 13 personas que representan el 65% afirmaron que el personal no cuida los bienes de la entidad, mientras que 6 personas que representan el 30% afirmaron que sí.

**Tabla 11***El personal trabaja con honestidad y ética.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Si                | 5          | 25         |
| No                | 15         | 75         |
| No sabe, no opina | 0          | 0          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad

Distrital de Independencia

**Interpretación**

Del 100% conformado por 20 encuestados, 15 personas que representan el 75% respondieron que el personal no trabaja con honestidad y ética, asimismo 5 personas que representan el 25% respondieron que sí.

**Tabla 12***Los recursos tecnológicos son modernos.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Si                | 8          | 40         |
| No                | 12         | 60         |
| No sabe, no opina | 0          | 0          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad

Distrital de Independencia

## Interpretación

Del 100% conformado por 20 encuestados, 12 personas que representan el 60% respondieron que los recursos tecnológicos no son modernos, asimismo 8 personas que representan el 8% respondieron que sí

**Tabla 13**

*Los recursos tecnológicos son eficientes.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Si                | 7          | 35         |
| No                | 13         | 65         |
| No sabe, no opina | 0          | 0          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad

Distrital de Independencia

## Interpretación

Del 100% conformado por 20 encuestados, 13 personas que representan el 65% respondieron que los recursos tecnológicos no son eficientes, asimismo 7 personas que representan el 35% respondieron que sí.

**Tabla 14***La entidad recauda más del 50% por derecho de arbitrios.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Si                | 0          | 0          |
| No                | 15         | 75         |
| No sabe, no opina | 5          | 25         |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad  
Distrital de Independencia

**Interpretación**

Del 100% conformado por 20 encuestados, 15 personas que representan el 75% afirmaron que la entidad no recauda por encima del 50% por derecho de arbitrios y el 25% manifestó desconocimiento.

**Tabla 15***La entidad recauda más del 50% ciento por otorgar licencias.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Si                | 1          | 5          |
| No                | 13         | 65         |
| No sabe, no opina | 6          | 30         |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad  
Distrital de Independencia

## Interpretación

Del 100% conformado por 20 encuestados, 13 personas que representan el 65% respondieron que la entidad no recauda por encima del cincuenta por ciento por otorgar licencias, y un 30% manifestó desconocimiento.

**Tabla 16**

*Se registran los ingresos financieros de la entidad.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Si                | 14         | 70         |
| No                | 4          | 20         |
| No sabe, no opina | 2          | 10         |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad

Distrital de Independencia

## Interpretación

Del 100% conformado por 20 encuestados, 14 personas que representan el 70% afirmaron que se registran los ingresos financieros de la entidad, mientras que 4 personas que representan el 20% afirmaron que no.

**Tabla 17**

*Se respetan las directivas internas en el otorgamiento de la buena pro a las empresas.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Si                | 1          | 5          |
| No                | 18         | 90         |
| No sabe, no opina | 1          | 5          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

### **Interpretación**

Del 100% conformado por 20 encuestados, 18 personas que representan el 90% respondieron que no se respetan las directivas internas en el otorgamiento de la buena pro a las empresas, solo el 5% respondió que sí.

**Tabla 18**

*Se respetan las directivas internas en las compras de bienes materiales que realiza la entidad.*

| Criterio         | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Si               | 4          | 20         |
| No               | 16         | 80         |
| No sabe no opina | 0          | 0          |
| Total            | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

## Interpretación

Del 100% conformado por 20 encuestados, 16 personas que representan el 80% respondieron que no se respetan las directivas internas en las compras de bienes materiales que realiza la entidad, asimismo 4 personas que representan el 20% respondieron que sí.

## Tabla 19

*Se sobrevaloran los gastos que realiza la entidad.*

| Criterio         | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Si               | 18         | 90         |
| No               | 0          | 0          |
| No sabe no opina | 2          | 10         |
| Total            | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

## Interpretación

Del 100% conformado por 18 encuestados, que representan el 90 % respondieron que se sobrevaloran los gastos que realiza la entidad y un 10% manifiesta desconocimiento o no opina sobre el tema.

**Tabla 20**

*Se registran los gastos que realiza la entidad.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Si                | 14         | 70         |
| No                | 3          | 15         |
| No sabe, no opina | 3          | 15         |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Proveniente de un cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

### **Interpretación**

Del 100% conformado por 20 encuestados, 14 personas que representan el 70% respondieron que se registran los gastos que realiza la entidad, asimismo 3 personas que representan el 15% respondieron que no se registran.

### **5.2 Análisis de los resultados**

En los resultados de la tabla 1 el 70% de los encuestados afirmaron que no se selecciona adecuadamente al personal en la Municipalidad Distrital de Independencia similar a las conclusiones establecidas por Pozo (2013) en su tesis denominada “Diseño de una metodología para la identificación y la medición del riesgo operativo en sociedades financieras en la ciudad de Guayaquil” cuando en uno de los acapites de la conclusión expresa que se debe de concientizar a las

personas dentro de la organización que el gestionar cualquier tipo de proceso es vital para el negocio por ende cualquier error implicaría pérdidas monetarias ya seas estas insignificantes como cuantiosas y no debemos de esperar que sucedan sino revisar el procedimiento y hacer el seguimiento respectivo. Las personas dentro de la organización son las llamadas a identificar todos los posibles eventos de pérdida, adicionalmente también deben de controlar y mitigar los mismos, concluyendo que las personas son el factor vital para que las alertas del riesgo operacional cumplan su cometido y sean eficaz al momento de ejecutar cualquier tipo de producto o servicio que la institución desee ofertar en el mercado.

En los resultados de la tabla 2 el 70% de los encuestados afirmaron que no se paga oportunamente al personal relacionado con Bernal y Ramos (2015) cuando en su tesis denominada “Evaluación del sistema de control interno del área de logística para detectar riesgos operativos en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa” en uno de los acápite del resumen expresa a manera de conclusión que la mencionada municipalidad, carece de un adecuado sistema de control interno, no cuenta con soporte normativo (directivas y reglamentos internos), en sus diseños organizacionales, generando estructuras e instrumentos de gestión desarticulados de sus estrategias y objetivos reales y, la ausencia de lineamientos y métodos para corregir las deficiencias en sus procesos lo cual conlleva a que el personal no se involucre en el cumplimiento de la visión y misión institucional.

En los resultados de la tabla 3 el 80% de los encuestados afirmaron que no existen incentivos o estímulos para los mejores trabajadores en la entidad, relacionado con Soledad (2011) cuando en las conclusiones de su investigación

titulada: “gestión del riesgo operacional” sostiene que un eslabón fundamental de la gestión de riesgos operacionales son las personas, ya que todos los integrantes desempeñan un papel importante en su funcionamiento.

En los resultados de la tabla 4 el 60% respondieron que la entidad no cuenta con infraestructura adecuada, concordante con García y Salazar (2005) cuando en la tesis: “Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos” señala dentro de sus conclusiones que no basta sólo con seleccionar aquel enfoque que más aportará al cumplimiento de los objetivos de la entidad, sino que también debe tomarse en consideración los recursos tanto materiales como de personal con los que cuenta la entidad para poder llevar a cabo el proceso completo de administración y valuación de riesgos.

En los resultados de la tabla 5 el 90% de encuestados afirmaron que la entidad no promueve la capacitación continua de sus trabajadores, relacionado con Pozo (2013) cuando en las conclusiones de su tesis titulada: “Diseño de una metodología para la identificación y la medición del riesgo operativo en sociedades financieras en la ciudad de Guayaquil” manifiesta que se debe de concientizar a las personas dentro de la organización que el gestionar cualquier tipo de proceso es vital para el negocio por ende cualquier error implicaría pérdidas monetarias ya seas estas insignificantes como cuantiosas.

En los resultados de la tabla 6 el 65% de encuestados afirmaron que el personal no reúne las condiciones para desempeñarse en el puesto de trabajo relacionado con Soledad (2011) cuando en las conclusiones de su investigación titulada: “gestión

del riesgo operacional” expresa que es primordial que todos conozcan cuáles son sus funciones y responsabilidades para asegurar así la valoración y continuación del programa una adecuada gestión de riesgos.

En los resultados de la tabla 7 el 75% de encuestados respondieron que no existe un buen trato al personal concordante con Pérez (2010) cuando en las conclusiones de su tesis titulada: “Análisis integral de riesgos operacionales y su aplicación en una empresa de ingeniería” manifiesta que en la entidad debe imperar la confianza, la integridad, el juego limpio y el respeto por los demás.

En los resultados de la tabla 8 el 70% de encuestados afirmaron que el personal no cumple con las horas efectivas de trabajo establecidas en el reglamento interno, concordante con Bernal y Ramos (2015) cuando en su tesis denominada “Evaluación del sistema de control interno del área de logística para detectar riesgos operativos en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa” en uno de los acápites del resumen expresa a manera de conclusión que la mencionada municipalidad, carece de un adecuado sistema de control interno, no cuenta con soporte normativo (directivas y reglamentos internos), en sus diseños organizacionales, generando estructuras e instrumentos de gestión desarticulados de sus estrategias y objetivos reales y, la ausencia de lineamientos y métodos para corregir las deficiencias en sus procesos lo cual conlleva a que el personal no se involucre en el cumplimiento de la visión y misión institucional.

En los resultados de la tabla 9 el 75% afirmaron que el personal no trabaja en equipo relacionado con Pérez (2010) cuando en una de las conclusiones de su tesis

“Análisis integral de riesgos operacionales y su aplicación en una empresa de ingeniería” sostiene que existe un factor fundamental en la gestión del riesgo operacional: el factor humano. Del comportamiento de todas las partes interesadas que participan en la gestión empresarial va a depender tanto la exposición al riesgo como la mitigación del mismo en la corporación.

En los resultados de la tabla 10 el 65% de encuestados afirmaron que el personal no cuida los bienes de la entidad relacionado con Cuadrado (2014) cuando en la conclusión de su tesis “Metodología de Implementación de una cultura organizacional basada en el sistema COSO – ERM para la Unidad de auditoría interna en la institución financiera en Quito” expresa que es muy adecuada la aplicabilidad del sistema COSO dentro de las Instituciones Financieras, sin embargo, hoy en día es más apropiado fortalecer este control interno en base a la identificación y gestión de los riesgos aplicando el COSO ERM, ya que se involucra dentro de la empresa como una cultura de enfoque de riesgos y una herramienta de gestión que permite identificar y controlar los riesgos (financieros, operativos y estratégicos) y ayuda a implementar oportunamente acciones preventivas y correctivas, y prever las consecuencias potenciales de eventos futuros.

En los resultados de la tabla 11 el 75% de encuestados respondieron que el personal no trabaja con honestidad y ética concordante con Pérez (2010) cuando en una de las conclusiones de su tesis “Análisis integral de riesgos operacionales y su aplicación en una empresa de ingeniería” sostiene que la investigación ha servido para conocer en profundidad la gestión de los riesgos operacionales y que todo el

análisis de riesgo operacional tiene que estar basado en la idea de que existe un factor fundamental en la gestión del riesgo operacional: el factor humano. Del comportamiento de todas las partes interesadas que participan en la gestión empresarial va a depender tanto la exposición al riesgo como la mitigación del mismo en la corporación. Por tanto, en la entidad debe imperar la confianza, la integridad, el juego limpio y el respeto por los demás stakeholders. La legislación, las normas internas y los controles nunca podrán sustituir a la honestidad de las personas.

En los resultados de la tabla 12 el 60% de encuestados respondieron que los recursos tecnológicos no son modernos, concordante con Soledad (2011) cuando en las conclusiones de su investigación titulada: “gestión del riesgo operacional” expresa que se debe contar con un sistema de información y comunicación completo, ya que es necesario en todos los niveles de la organización y es la base para la toma de decisiones. Por otro lado, determinar una herramienta informática a utilizar que proporcione el soporte necesario a la gestión de riesgos de la empresa es otro punto importante, ya que en parte la efectividad de este modelo depende de la correcta elección de la herramienta que mejor satisfaga sus necesidades de gestión de riesgos.

En los resultados de la tabla 13 el 65% de encuestados respondieron que los recursos tecnológicos no son eficientes relacionado con García y Salazar (2005) cuando dentro de sus conclusiones de la tesis “Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos” señala que al momento de implementar en una entidad, un proceso de administración de riesgos. Al respecto cabe destacar que no basta sólo

con seleccionar aquel enfoque que más aportará al cumplimiento de los objetivos de la entidad, sino que también debe tomarse en consideración los recursos tanto materiales como de personal con los que cuenta la entidad para poder llevar a cabo el proceso completo de administración y valuación de riesgos.

En los resultados de la tabla 14 el 75% de encuestados afirmaron que la entidad no recauda más del cincuenta por ciento por derecho de arbitrios, relacionado con Valverde (2004) cuando en la tesis “Modelo de planificación estratégica para el manejo del riesgo de la Gestión Municipal de Moravia” manifiesta que la corporación que no tiene una cantidad importante de sus recursos en forma líquida, y existe un alto nivel de cuentas por cobrar, indica ineficiencia en los cobros de los servicios dirigidos al usuario, debido a la imposibilidad de llevar un control efectivo.

En los resultados de la tabla 15 el 65% respondieron que la entidad no recauda más del cincuenta por ciento por otorgar licencias, relacionado con Valverde (2004) cuando en la tesis “Modelo de planificación estratégica para el manejo del riesgo de la Gestión Municipal de Moravia” manifiesta que la corporación que no tiene una cantidad importante de sus recursos en forma líquida, y existe un alto nivel de cuentas por cobrar, indica ineficiencia en los cobros de los servicios dirigidos al usuario, debido a la imposibilidad de llevar un control efectivo.

En los resultados de la tabla 16 el 70% de encuestados afirmaron que se registran los ingresos financieros de la entidad, concordante con Bejar (2015) cuando en las conclusiones de su tesis “Auditoria integral basado en riesgos para el

desarrollo institucional y sus incidencias en las ONGs en el ámbito de la Región Ayacucho-2014” afirma que la auditoría integral es un apoyo técnico para la auditoría gubernamental, es más eficaz en la preservación del patrimonio de la institución, en esencia, la práctica que podría dar las mejores oportunidades para un aporte más positivo en materia de mejorar la administración, a través de la implementación de controles preventivos, correctivos necesarios para evitar en el futuro posibles actos ilícitos administrativos y fraudes”

En los resultados de la tabla 17 el 90% de encuestados respondieron que no se respetan las directivas internas en el otorgamiento de la buena pro a las empresas relacionado con Díaz (2014) cuando en la tesis “Control interno y gestión financiera en la Municipalidad Provincial de Aija: año 2012” precisa que un 71.1% reconoce que el municipio no ha implementado un sistema de valoración del riesgo referente a los sistemas, el personal y procesos y donde la gestión pocas veces estuvo orientado a la satisfacción de las demandas de la comunidad. Las actividades de control gerencial es deficiente, toda vez que existe mínima segregación de funciones, escasa evaluación del desempeño (pocas veces se realizaron las evaluaciones de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y normativa vigente, asimismo es escaso la revisión de procesos, actividades de gestión financiera y operativa de la municipalidad”

En los resultados de la tabla 18 el 80% de encuestados respondieron que no se respetan las directivas internas en las compras de bienes materiales que realiza la entidad concordante con Ávila (2005) cuando en la tesis denominada “Medición y control de riesgos financieros en empresas del sector real” expresa dentro de sus

conclusiones que el establecimiento de límites en cualquier tipo de riesgo y su control permanente, permiten tomar medidas adecuadas y oportunas que reduzcan al mínimo la probabilidad de sufrir una pérdida financiera considerable, que repercuta en la operación de la entidad y el principio de continuidad o negocio en marcha.

En los resultados de la tabla 19 el 90 % de encuestados respondieron que se sobrevaloran los gastos que realiza la entidad concordante con Bejar (2015) cuando en la tesis titulada “Auditoría integral basado en riesgos para el desarrollo institucional y sus incidencias en las ONGs en el ámbito de la Región Ayacucho-2014” manifiesta como conclusión que “la auditoría integral como un apoyo técnico para la auditoría gubernamental es más eficaz en la preservación del patrimonio de la institución, en esencia, la práctica que podría dar las mejores oportunidades para un aporte más positivo en materia de mejorar la administración, a través de la implementación de controles preventivos, correctivos necesarios para evitar en el futuro posibles actos ilícitos administrativos y fraudes”

En los resultados de la tabla 20 el 70% respondieron que se registran los gastos que realiza la entidad, concordante con Bejar (2015) cuando en las conclusiones de su tesis “Auditoría integral basado en riesgos para el desarrollo institucional y sus incidencias en las ONGs en el ámbito de la Región Ayacucho-2014” afirma que la auditoría integral es un apoyo técnico para la auditoría gubernamental, es más eficaz en la preservación del patrimonio de la institución, en esencia, la práctica

que podría dar las mejores oportunidades para un aporte más positivo en materia de mejorar la administración, a través de la implementación de controles preventivos, correctivos necesarios para evitar en el futuro posibles actos ilícitos administrativos y fraudes”

## **VI. Conclusiones**

1. De acuerdo a los resultados de la investigación, la gestión de riesgos tanto operativo y financiero, en la Municipalidad Distrital de Independencia son realizadas de manera inadecuada porque no se presta la debida atención, desmereciendo su importancia a estos riesgos, por lo que se evidencia que no se previenen eficientemente los posibles riesgos, de la misma forma no se dan respuestas pertinentes y buscan minimizarlos, proporcionando que la gestión de riesgos como parte integral de las buenas prácticas gerenciales no permita que la entidad logre sus metas y objetivos institucionales dentro del marco de lo esperado.
2. La gestión de riesgo operativo en la Municipalidad Distrital de Independencia es deficiente o se encuentra en un nivel de inicio, debido a que en los procesos internos y el factor del personal que son los factores principales para una buena gestión operativa no existen mecanismos adecuados para reducir o evitar los riesgos ya que no se seleccionan y pagan oportunamente al personal, no se crean mecanismos de incentivos o estímulos para los mejores trabajadores o se promueve sus capacitaciones, tampoco existen mecanismos para promover el buen trato y ubicarlos adecuadamente en los puestos de trabajo requeridos y específicamente dentro del factor de personal no se cumplen con las horas efectivas de trabajo, no trabajan en equipo, no cuidan los bienes y no trabajan con honestidad y ética, es decir no se le otorga el valor correspondiente a la

gestión de riesgos operativos que de ser eficientes permiten a la entidad fortalecer sus procesos y a quienes lo realizan, convirtiéndose en ahorro de gastos innecesarios de energía, de recursos humanos y recursos económicos, traduciéndose en comportamientos positivos a favor de la consecución de los logros y objetivos institucionales.

3. La gestión de riesgo financiero en la Municipalidad Distrital de Independencia también se encuentra en un nivel de inicio debido a que no se toman decisiones adecuadas para la generación de ingresos, no existe una adecuada política de recaudación por licencias y arbitrios, permitiendo la evasión de los mismos por parte de la población, asimismo no se respetan las directivas internas conllevando a tomar decisiones inadecuadas al momento de adquirir los bienes y servicios que realiza la entidad, considerándoseles bienes poco útiles, a ello se suma el poco cuidado de estos recursos, aunque sí existen mecanismos de control de los recursos financieros sobre todo en el momento de registrar los ingresos y gastos de la entidad estos se ven empañados por la deshonestidad y fraude del personal, la gestión de riesgo financiero es importante para el buen desempeño de cualquier entidad, en este sentido la idea de desarrollar estrategias que permitan mejorar esta situación es imprescindible al momento de cuidar y usar adecuadamente los recursos financieros.

## **Aspectos complementarios**

### **Recomendaciones**

1. La gestión de riesgos es un componente fundamental del control interno que permite que la toma de decisiones por parte del personal sean las más pertinentes y adecuadas en la generación y uso de los recursos financieros, una adecuada gestión de riesgos permite a la entidad salvaguardar los bienes, evitar gastos innecesarios, ahorrar recursos financieros y utilizarlos inteligentemente, por ello es importante crear un departamento o área de gestión de riesgos, asimismo, implementar y destinar mayores recursos y tiempo a la gestión de riesgos por parte de todo el personal a fin de generar mayores beneficios a la entidad.
  
2. La gestión de riesgo operativo en la Municipalidad Distrital de Independencia sobre todo en lo que se refiere a los procesos internos y de personal es de vital importancia ya que el sistema en el cual camina la entidad y sumados a esto el desempeño del personal, permitirán a la institución acrecentar sus logros y objetivos en beneficio de la población, por ello es menester volver la mirada a estos aspectos ya que al final el efecto es recíproco, es decir, los que crean las instituciones y sus procesos son las personas y estos a su vez cumplen eficientemente sus funciones dentro de ella, dependerán uno del otro, tanto de la actuación eficiente y ética de las personas como del sistema o subsistema que los ayude a concretizarlos.

3. Dentro de la gestión financiera, en la Municipalidad Distrital de Independencia es preciso que se mejore la toma de decisiones en cuanto a la generación de ingresos ya que existen evasiones de las obligaciones contributivas por parte de la población, fondos considerables que pueden mejorar el comportamiento de la institución. Asimismo en cuanto a los gastos que se realiza se deben buscar garantizar adecuadas adquisiciones de los servicios y bienes, acompañados de un buen cuidado, observando que si no se tienen en cuenta estos detalles se pueden traducir en pérdidas económicas en perjuicio de la entidad.

## **Referencias bibliográficas.**

- Arce, M. (2010).* Gestión integral de riesgos. San José de Costa Rica. Grupo Kaisen, S.A.
- Ávila, J. (2005.)* “Medición y control de riesgos financieros en empresas del sector real” Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Carrera de Contaduría. Bogotá D.C.
- Bastidas, D. y Pisconte, J. (2008).* Gestión Pública: Material de trabajo. Editorial IDEA- Transparencia.
- Bejar, T. (2015).* “Auditoría integral basado en riesgos para el desarrollo institucional y sus incidencias en las ONGs en el ámbito de la Región Ayacucho-2014” Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Facultad de Ciencias Contables, Financieras Y Administrativas Escuela Profesional De Contabilidad. Perú.
- Bernal, J. y Ramos, M. (2015).* “Evaluación del sistema de control interno del área de logística para detectar riesgos operativos en la Municipalidad Distrital de Santa Rosa” Universidad Señor de Sipán. Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela Académico Profesional de Administración Pública.
- Casas, G. (2008).* Evaluación de Riesgos .IV Reunión de Auditores Internos de banca central. Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos – CEMLA. Cartagena de Indias.

- Cuadrado, A. (2014).** “Metodología de Implementación de una Cultura Organizacional Basada en el Sistema COSO – ERM para la Unidad de Auditoría Interna en la Institución Financiera en Quito” PUCQ – Ecuador.
- Díaz, E. (2014).** “Control interno y gestión financiera en la Municipalidad Provincial de Aija: año 2012” Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas. Escuela Profesional de Contabilidad. Perú.
- García, J. y Salazar, P. (2005).** “Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos” Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios. Escuela de Sistemas de Información y Auditoría.
- Enterprise Risk Management – ERM, (2004).** Resumen Ejecutivo.
- Hernández, R. (2010)** Metodología de la Investigación. Editorial Mc GrawHill. Quinta edición.
- Mantilla, S. (2003).** Auditoría 2005. Primera edición. Editorial Ecoe ediciones. Colombia.
- Mularz, J. (2001).** Teoría de la Administración I: Paradigmas y debates en torno a la Reforma Administrativa.
- Muñoz, C. (2014).** “La Gestión del Riesgo Operacional: Diseño de sistema de administración de riesgo operacional y análisis de metodologías de estimación de capital regulatorio según Basilea III”. Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas – Chile

- Nieto, D. (2014).** El Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-SP) y la Gestión Financiera/Presupuestal en el Sector Público en el Perú y Latinoamérica, período 2011-2013.
- Pérez, A. (2010).** “Análisis integral de riesgos operacionales y su aplicación en una empresa de ingeniería” Universidad Carlos III de Madrid.
- Pozo, G. (2013).** “Diseño de una metodología para la identificación y la medición del riesgo operativo en sociedades financieras en la ciudad de Guayaquil” Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Rodríguez, M. y Piñeiro, C. (2013).** Mapa de riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. Finanzas y Sistemas de Información para la Gestión (FYSIG). Facultad Economía y Empresa Universidad de la Coruña. Revista Atlántica de Economía – Volumen 2 – 2013
- Sánchez, Á. (2006).** Análisis crítico de la estructura organizacional. Lima. Perú.
- Secretaría de Gestión Pública Presidencia del Consejo de Ministros, (2013).** Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Presidencia del Consejo de Ministros. Gobierno del Perú.
- Soledad, E. (2011).** “Gestión del riesgo operacional” Universidad Carlos III de Madrid. España.
- Tickner, Raffensperger y Myers (1999)** El principio precautorio en acción. Manual Para SEHN (Science and Environment Health Network), México.
- Tobar, C. (2007).** Riesgos financieros. Bogotá, Colombia.

**ULADECH Católica, (2016).** Código de Ética para la Investigación. Versión 001,  
Aprobado por acuerdo del Consejo Universitario, con Resolución N° 0108-  
2016-CU- CHIMBOTE – PERÚ

**Valenzuela, M. (2010).** “Administración de riesgo operativo en los procesos de una  
MYPIME, el caso de un taller mecánico” Universidad Nacional Autónoma de  
México. Programa de Maestría y doctorado en ingeniería.

**Valverde, M. (2004).** “Modelo de planificación estratégica para el manejo del  
riesgo de la Gestión Municipal de Moravia”. España.

**Velezmoro, O. (2010).** “Modelo de gestión de riesgo operacional en una institución  
financiera peruana dentro de un enfoque integrado de gestión de riesgos”  
PUCP. Perú.

**Whittington, O. y Pany, K. (2005).** Principios de auditoría. Decimocuarta edición.  
McGraw Hill. México.

## **ANEXO**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,**  
**FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CUESTIONARIO**

**INTRODUCCION:**

El presente cuestionario forma parte del trabajo de investigación titulada: “**La gestión de riesgo operativo y financiero en la Municipalidad Distrital de Independencia, 2017**”

Por ello solicitamos y agradecemos su participación respondiendo de manera objetiva y veraz cada pregunta.

La información que brinde será confidencial y reservada, los resultados serán utilizados solo para la investigación.

**INSTRUCCIONES:**

A continuación se le presenta 20 preguntas, marque con una (X) la alternativa que más se acerque a la realidad de la institución.

1. ¿Se selecciona adecuadamente al personal?
  - a) Sí.
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.
2. ¿Se paga oportunamente al personal?
  - a) Sí.
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.
3. ¿Existen incentivos o estímulos para los mejores trabajadores?
  - a) Sí.
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.
4. ¿La entidad cuenta con infraestructura adecuada?
  - a) Sí.
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.
5. ¿La entidad promueve la capacitación continua de sus trabajadores?
  - a) Sí.
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.
6. ¿El personal reúne las condiciones requeridas para desempeñarse en el puesto de trabajo?
  - a) Sí.
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.
7. ¿Se implementan mecanismos para practicar el buen trato al personal?

8. ¿El personal cumple con las horas efectivas de trabajo establecidas en el reglamento interno?
  - a) Sí
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.
9. ¿El personal trabaja en equipo?
  - a) Sí
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.
10. ¿El personal cuida los bienes de la entidad?
  - a) Sí
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.
11. ¿El personal actúa con honestidad y ética?
  - a) Sí
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.
12. ¿Los bienes tecnológicos son modernos?
  - a) Sí
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.
13. ¿Los recursos tecnológicos son eficientes?
  - a) Sí
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.
14. ¿La entidad recauda más del 50% por derecho de arbitrios?
  - a) Sí
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.
15. ¿La entidad recauda más del 50% por otorgar licencias?
  - a) Sí
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.
16. ¿Se registran los ingresos financieros de la entidad?
  - a) Sí
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.
17. ¿Se respetan las directivas en el otorgamiento de la buena pro a las empresas?
  - a) Sí
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.
18. ¿Se respetan las directivas internas en la compra de bienes materiales que realiza la entidad?
  - a) Sí
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.

19. ¿Se sobrevaloran los gastos que realiza la entidad?
- a) Sí.
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.
20. ¿Se registran los gastos que realiza la entidad?
- a) Sí.
  - b) No.
  - c) No sabe, no opina.

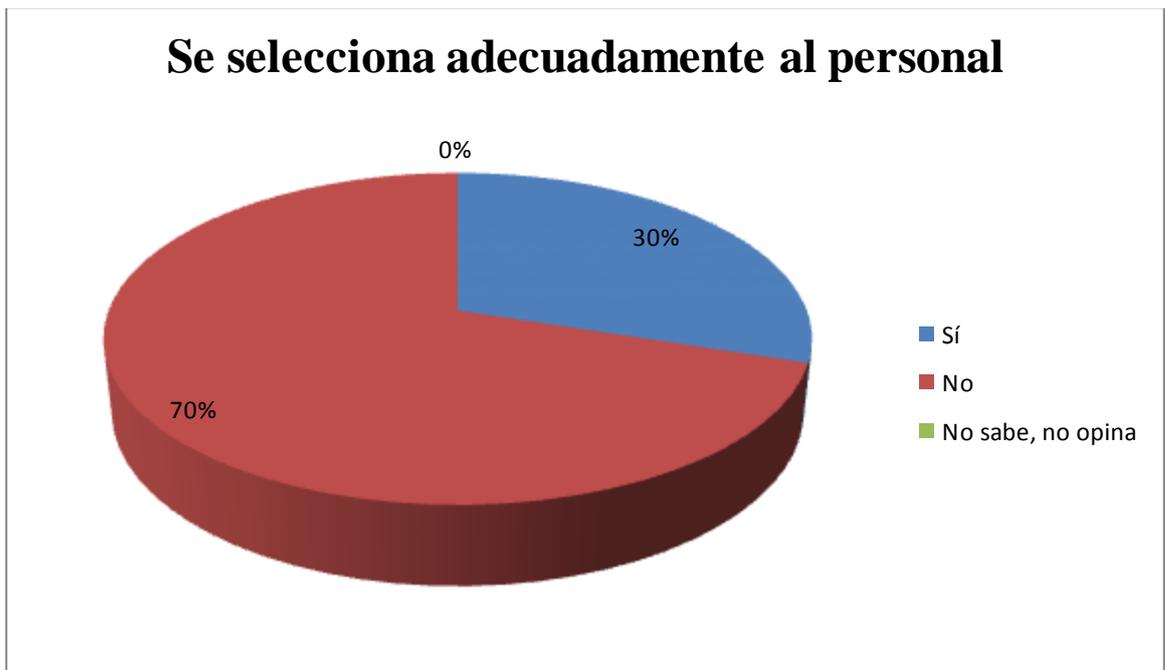
## Tablas y gráficos

**Tabla 1**

*Se selecciona adecuadamente al personal.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Sí                | 6          | 30         |
| No                | 14         | 70         |
| No sabe, no opina | 0          | 0          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

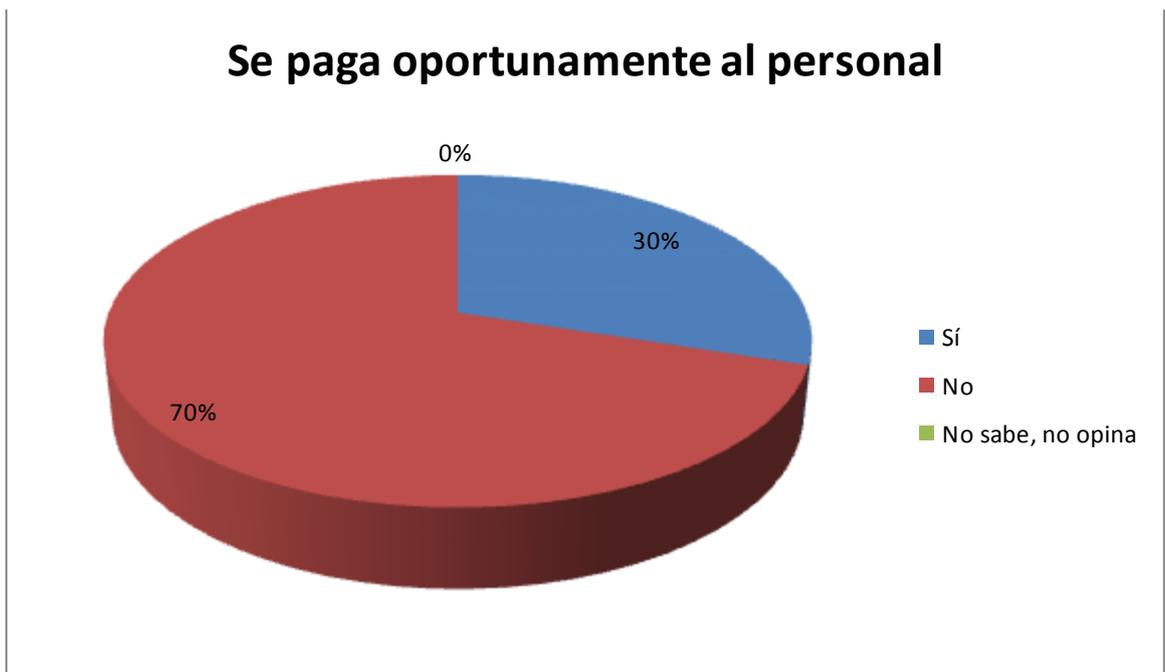


**Tabla 2**

*Se paga oportunamente al personal.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Sí                | 6          | 30         |
| No                | 14         | 70         |
| No sabe, no opina | 0          | 0          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia



**Tabla 3**

*Existen incentivos o estímulos para los mejores trabajadores.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Sí                | 0          | 0          |
| No                | 16         | 80         |
| No sabe, no opina | 4          | 20         |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

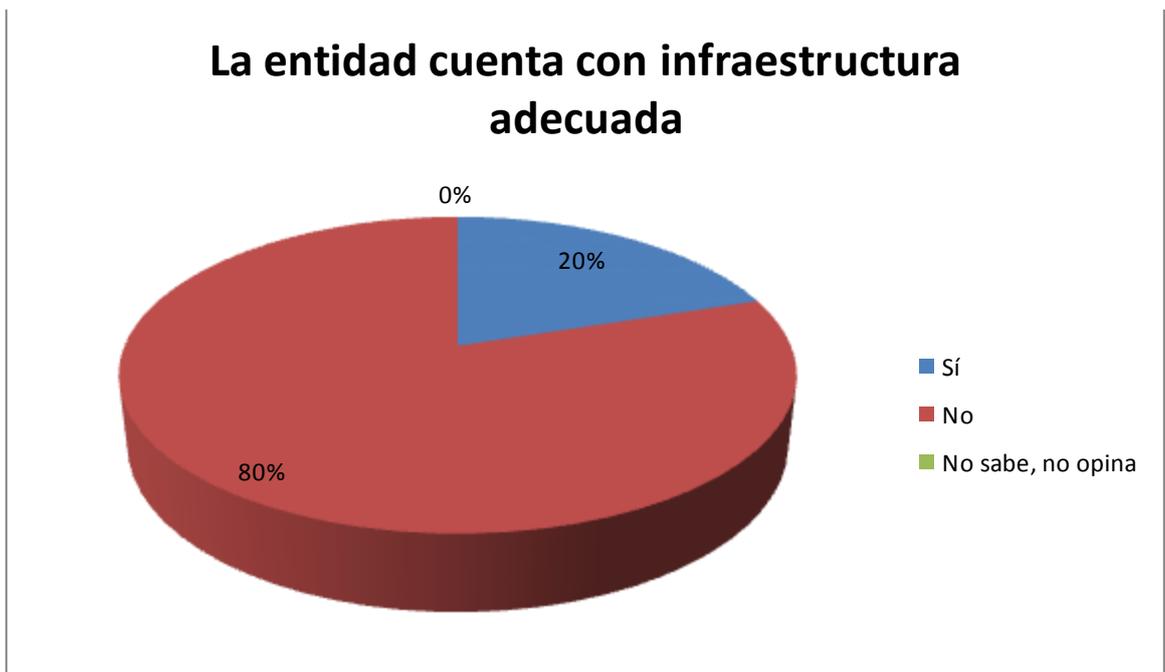


**Tabla 4**

*La entidad cuenta con infraestructura adecuada.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Sí                | 4          | 20         |
| No                | 16         | 80         |
| No sabe, no opina | 0          | 0          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

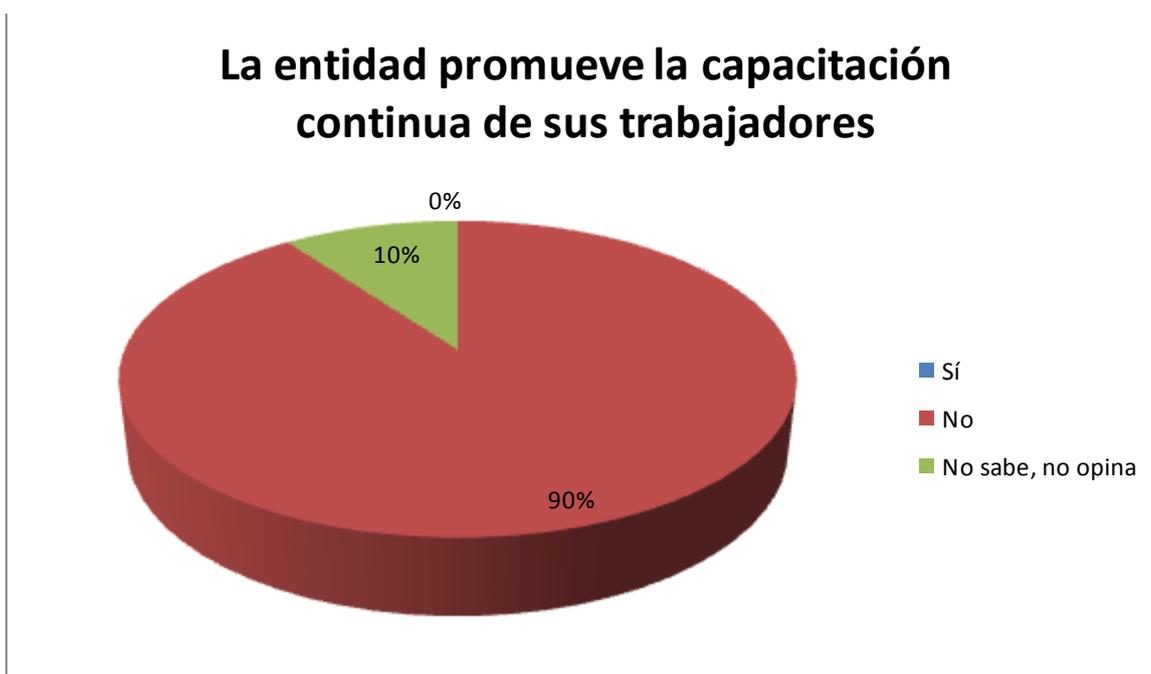


**Tabla 5**

*La entidad promueve la capacitación continua de sus trabajadores.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Sí                | 0          | 0          |
| No                | 18         | 90         |
| No sabe, no opina | 2          | 10         |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

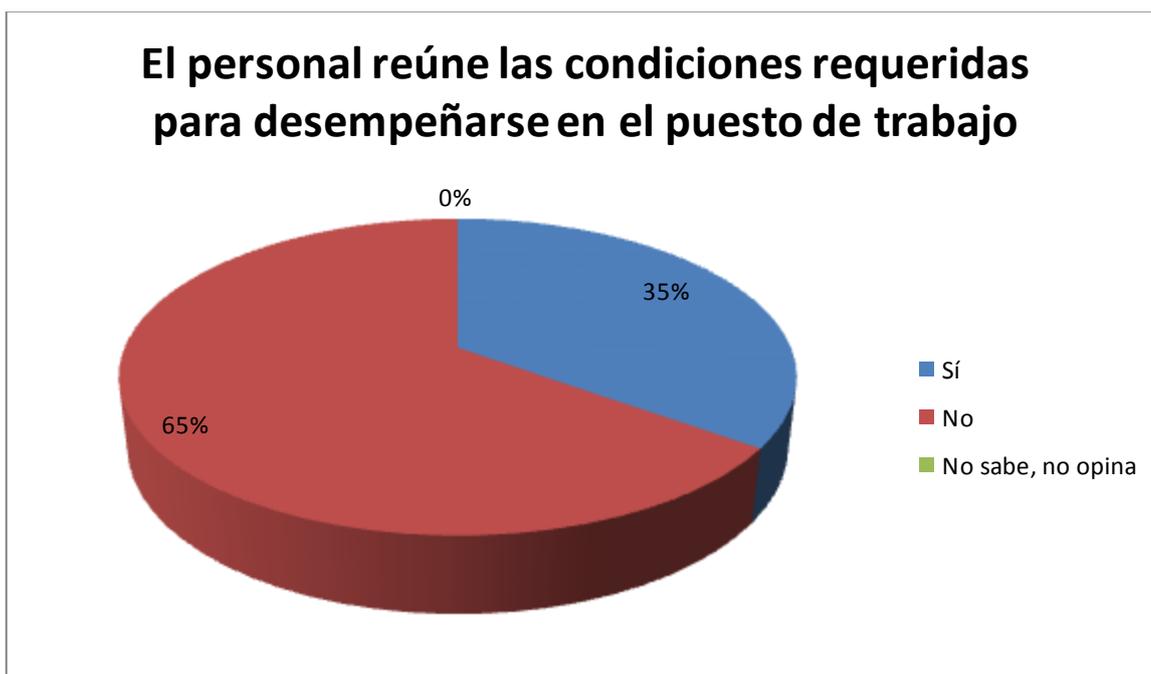


**Tabla 6**

*El personal reúne las condiciones requeridas para desempeñarse en el puesto de trabajo.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Sí                | 7          | 35         |
| No                | 13         | 65         |
| No sabe, no opina | 0          | 0          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

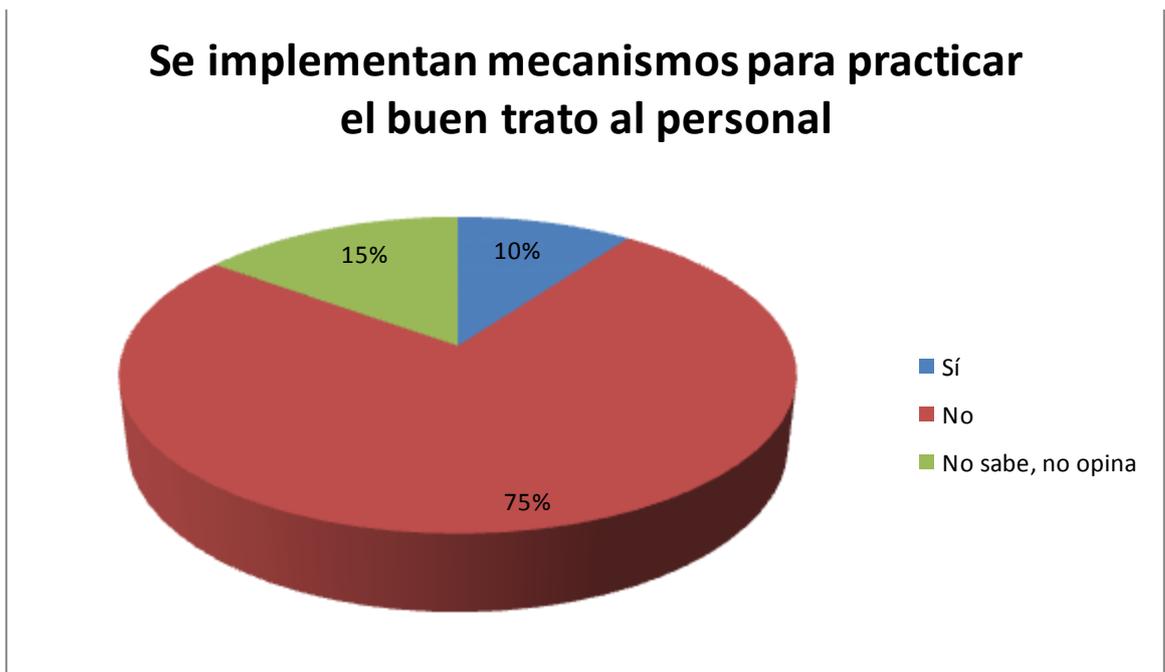


**Tabla 7**

*Se implementan mecanismos para practicar el buen trato al personal.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Sí                | 2          | 10         |
| No                | 15         | 75         |
| No sabe, no opina | 3          | 15         |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia



**Tabla 8**

*El personal cumple con las horas efectivas de trabajo establecidas en el reglamento interno.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Sí                | 6          | 30         |
| No                | 14         | 70         |
| No sabe, no opina | 0          | 0          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia



**Tabla 9**

*El personal trabaja en equipo.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Sí                | 5          | 25         |
| No                | 15         | 75         |
| No sabe, no opina | 0          | 0          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

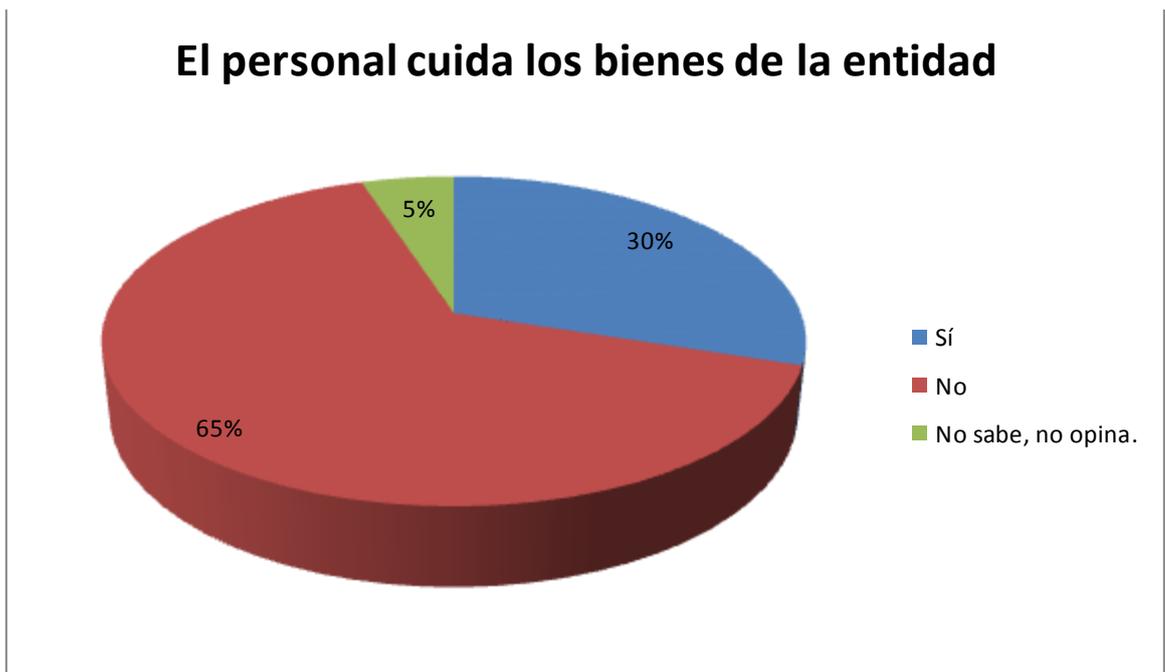


**Tabla 10**

*El personal cuida los bienes de la entidad.*

| Criterio           | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Sí                 | 6          | 30         |
| No                 | 13         | 65         |
| No sabe, no opina. | 1          | 5          |
| Total              | 10         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia



**Tabla 11**

*El personal trabaja con honestidad y ética.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Sí                | 5          | 25         |
| No                | 15         | 75         |
| No sabe, no opina | 0          | 0          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

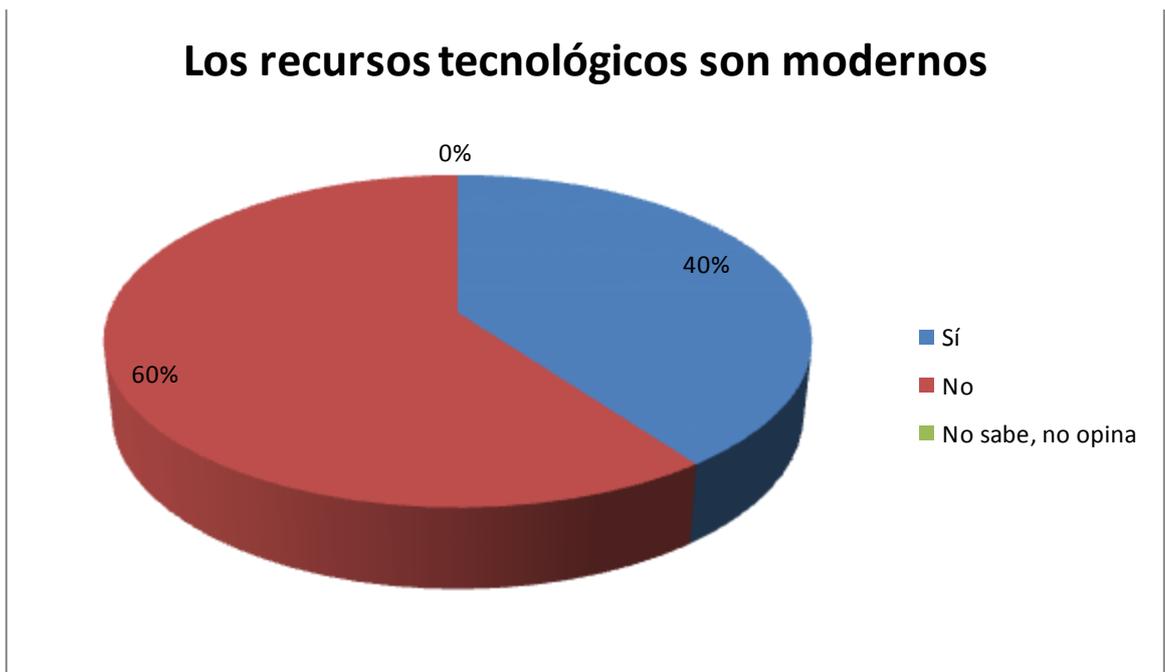


**Tabla 12**

*Los recursos tecnológicos son modernos.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Sí                | 8          | 40         |
| No                | 12         | 60         |
| No sabe, no opina | 0          | 0          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

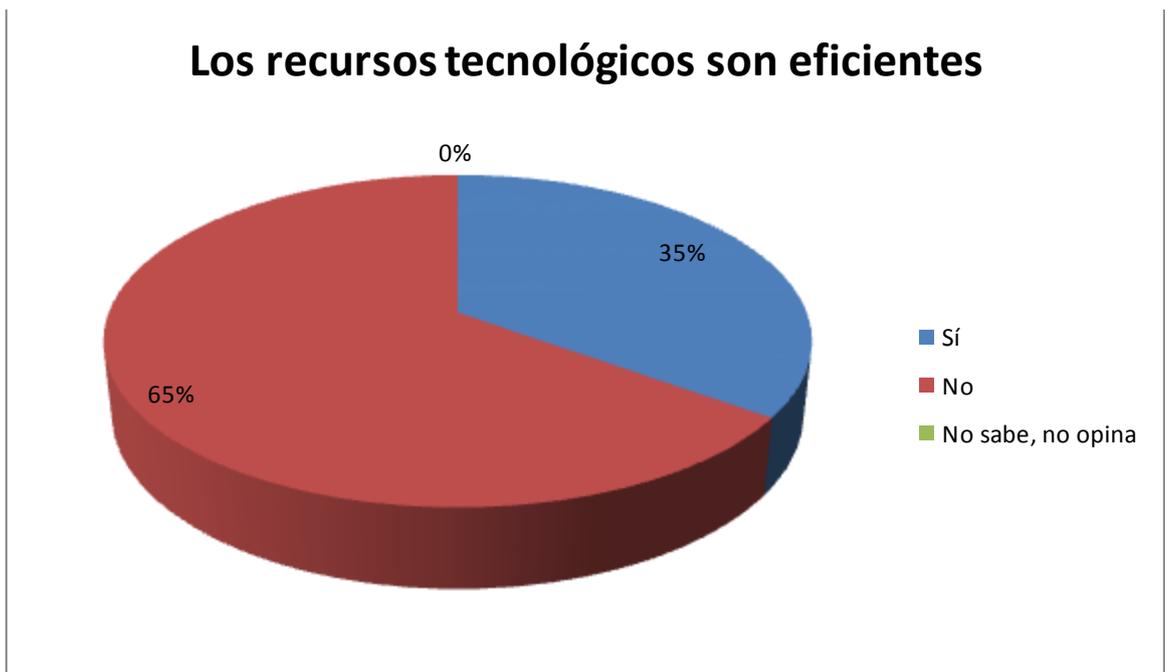


**Tabla 13**

*Los recursos tecnológicos son eficientes.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Sí                | 7          | 35         |
| No                | 13         | 65         |
| No sabe, no opina | 0          | 0          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

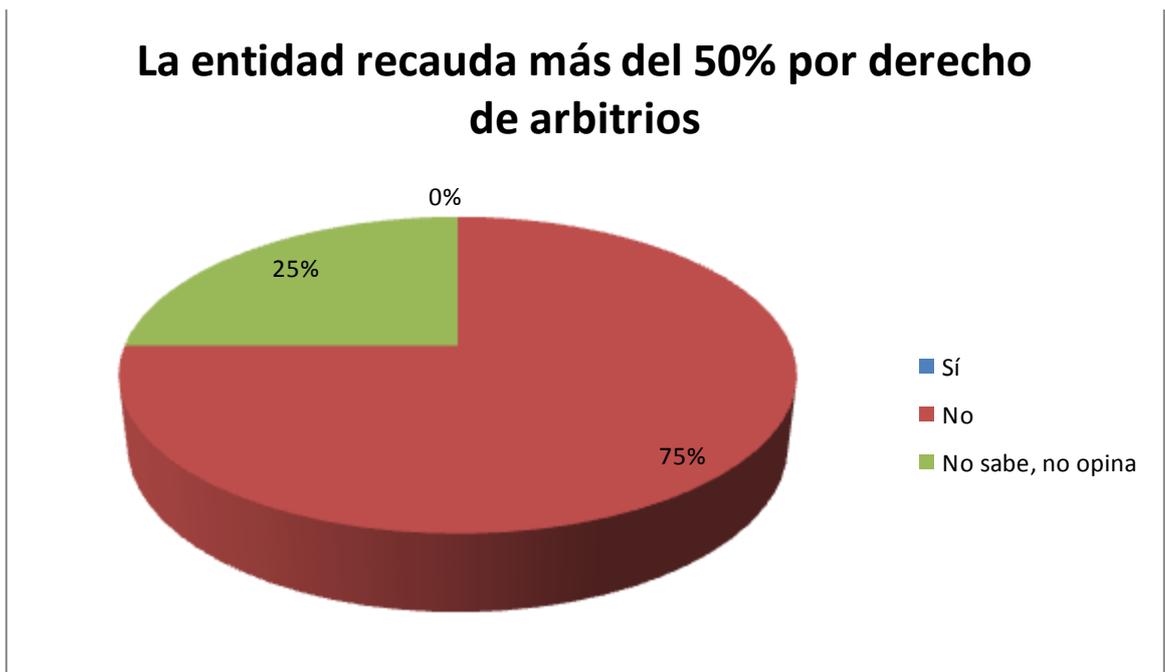


**Tabla 14**

*La entidad recauda más del 50% por derecho de arbitrios.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Sí                | 0          | 0          |
| No                | 15         | 75         |
| No sabe, no opina | 5          | 25         |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

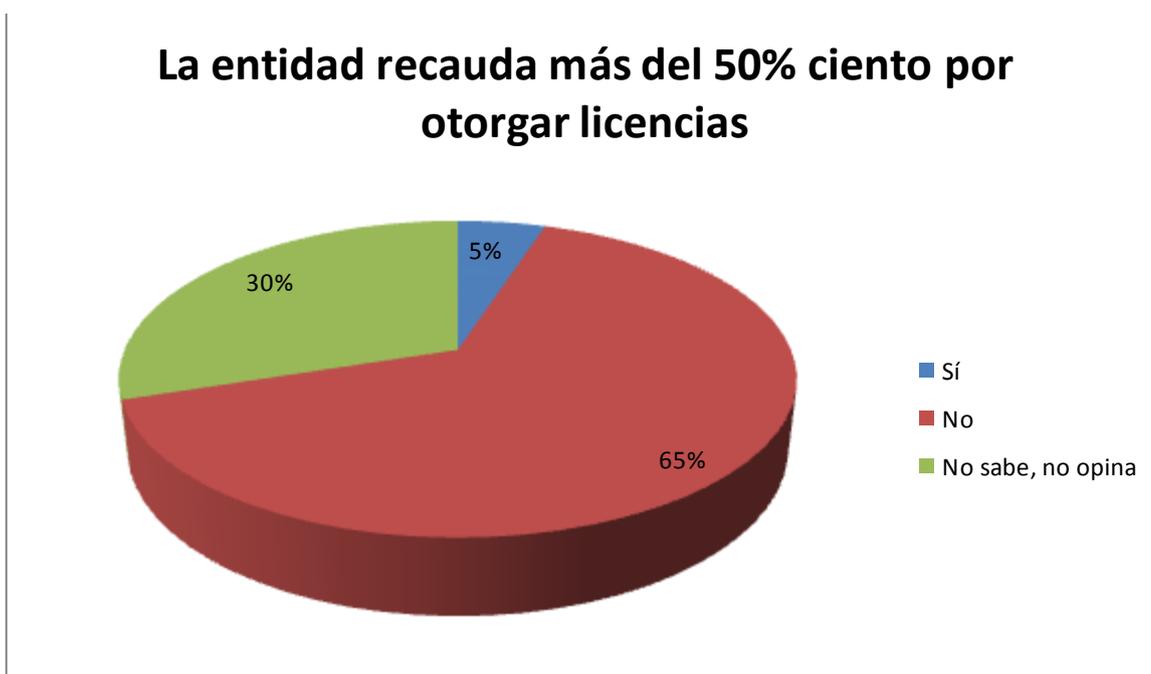


**Tabla 15**

*La entidad recauda más del 50% ciento por otorgar licencias.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Sí                | 1          | 5          |
| No                | 13         | 65         |
| No sabe, no opina | 6          | 30         |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

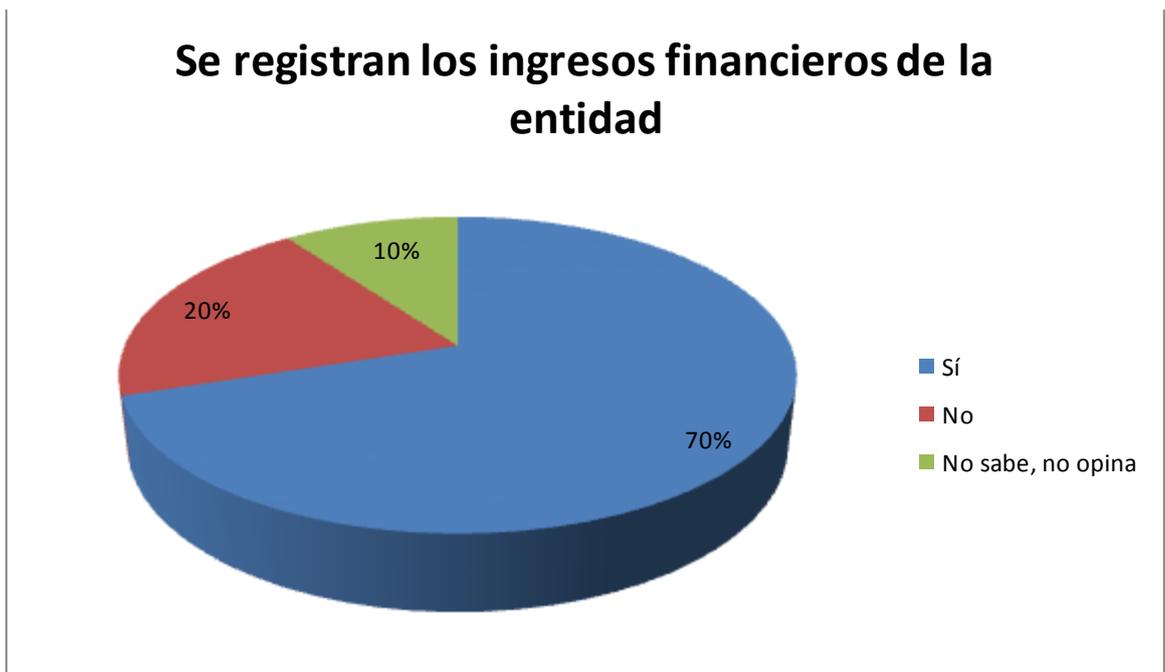


**Tabla 16**

*Se registran los ingresos financieros de la entidad.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Sí                | 14         | 70         |
| No                | 4          | 20         |
| No sabe, no opina | 2          | 10         |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia



**Tabla 17**

*Se respetan las directivas internas en el otorgamiento de la buena pro a las empresas.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Sí                | 1          | 5          |
| No                | 18         | 90         |
| No sabe, no opina | 1          | 5          |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

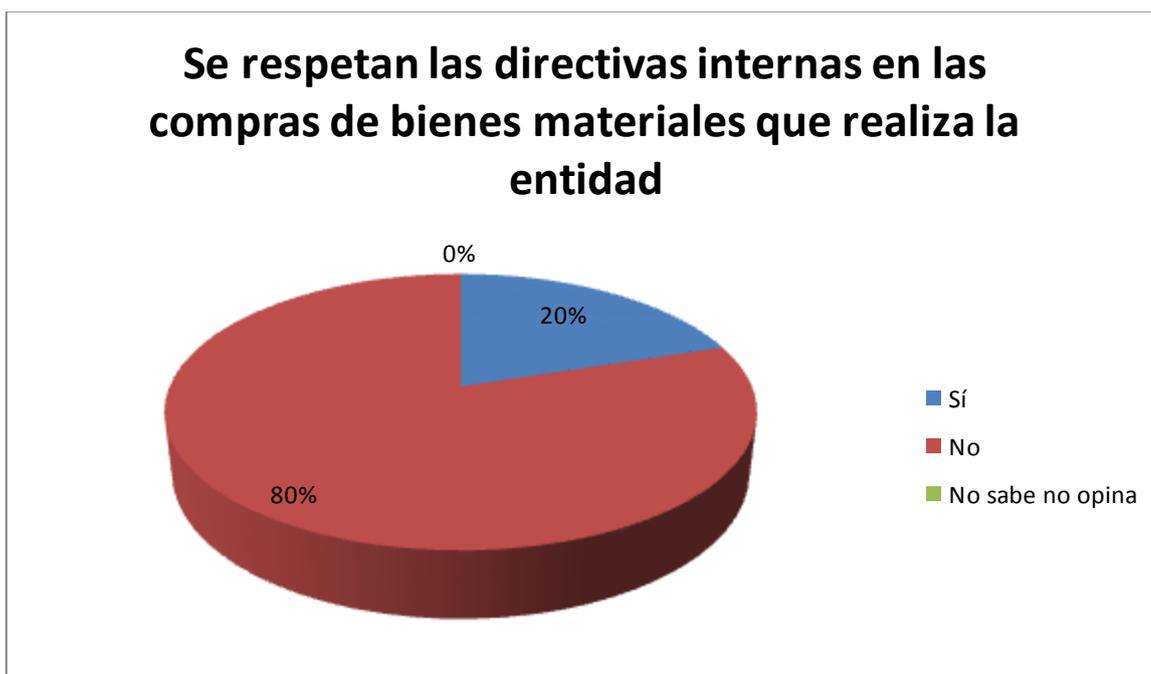


**Tabla 18**

*Se respetan las directivas internas en las compras de bienes materiales que realiza la entidad.*

| Criterio         | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Sí               | 4          | 20         |
| No               | 16         | 80         |
| No sabe no opina | 0          | 0          |
| Total            | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia



**Tabla 19**

*Se sobrevaloran los gastos que realiza la entidad.*

| Criterio         | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Sí               | 18         | 90         |
| No               | 0          | 0          |
| No sabe no opina | 2          | 10         |
| Total            | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia



**Tabla 20**

*Se registran los gastos que realiza la entidad.*

| Criterio          | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|------------|
| Sí                | 14         | 70         |
| No                | 3          | 15         |
| No sabe, no opina | 3          | 15         |
| Total             | 20         | 100        |

Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia

