

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

DOCTORADO EN CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

**GESTIÓN DE RIESGOS Y SU INCIDENCIA EN
LA CALIDAD DE DESEMPEÑO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE
BASADRE GROHMANN,
TACNA 2016**

TESIS

PRESENTADA POR:

M. Sc. LUZMILA JULIA VERA FLOR

Para optar el Grado Académico de:

DOCTOR EN CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

TACNA - PERÚ

2023

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Escuela de Posgrado

DOCTORADO EN CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS

GESTIÓN DE RIESGOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE DESEMPEÑO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN, TACNA 2016

Tesis sustentada y aprobada el 18 de diciembre de 2020; estando el Jurado Calificador integrado por:

PRESIDENTE




.....
Dr. Teodosio Rubén Soto Huanca

SECRETARIO



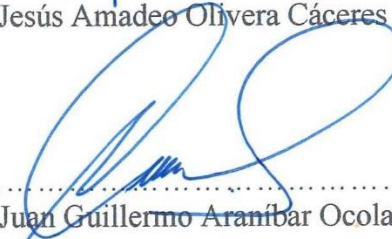
.....
Dra. Eloyña Lucía Peñaloza Arana

MIEMBRO



.....
Dr. Jesús Amadeo Olivera Cáceres

ASESOR



.....
Dr. Juan Guillermo Aranibar Ocola

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Dr. JUAN GUILLERMO ARANÍBAR OCOLA en mi condición de asesor acreditado por la Resolución de Posgrado N° 9609-2020-ESPG/UNJBG de la Tesis titulada: **GESTIÓN DE RIESGOS Y SU INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE DESEMPEÑO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN, TACNA 2016**, presentada por la M.Sc. LUZMILA JULIA VERA FLOR para optar el Grado Académico de DOCTOR en CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajos de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual **Turnitin** cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 4 %. Por lo que CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la tesis está de acuerdo al nivel PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el Repositorio Institucional.

Se emite el presente certificado con fines de continuar con los trámites respectivos para su obtención del Grado Académico de Doctor.


.....
DNI. 00403411

Dr. JUAN GUILLERMO ARANÍBAR OCOLA



DEDICATORIA

A mi esposo Nataniel, a mis hijos Jorge y Milagros por ser mi fortaleza, y por el apoyo incondicional para la culminación de mi tesis.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios Todopoderoso, por iluminarme, darme fortaleza para la culminación de este trabajo de investigación.

Agradezco profundamente a la Dra. Rina Álvarez Becerra, por su apoyo constante durante la investigación.

Mi reconocimiento a quienes fueron mis docentes por sus valiosas enseñanzas y experiencias, por sus consejos y sugerencias.

Al Dr. Juan Guillermo Aranibar Ocola, por su asesoramiento para el desarrollo de esta tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
RESUMO.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Descripción del problema.....	3
1.1.1 Antecedentes del problema.....	3
1.1.2 Problemática de la investigación.....	6
1.2 Formulación del problema.....	8
1.2.1 Problema general.....	8
1.2.2 Problemas específicos.....	9
1.3 Importancia y justificación del problema.....	9
1.3.1 Importancia de la investigación.....	9
1.3.2 Justificación de la investigación.....	11
1.4 Objetivos de la investigación.....	12
1.4.1 Objetivo general.....	12
1.4.2 Objetivos específicos.....	12

1.5	Hipótesis.....	13
1.5.1	Hipótesis principal.....	13
1.5.2	Hipótesis secundaria.....	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....		15
2.1	Antecedentes del estudio.....	15
2.2	Bases teóricas.....	17
2.2.1	Definición de riesgo.....	17
2.2.2	Gestión.....	18
2.2.3	Gestión de riesgos.....	18
2.2.4	Gestión integral de riesgos.....	19
2.2.5	Gestión de riesgos empresariales COSO ERM.....	19
2.2.6	Tipos de riesgos.....	21
2.2.7	Gestión de riesgo operativo.....	25
2.2.8	Fuentes de riesgo operativo.....	26
2.2.9	Principios para la gestión de riesgos.....	27
2.2.10	Etapas de la gestión de riesgos.....	28
2.2.11	Beneficios de la gestión de riesgos y generación de valor.....	33
2.2.12	Objetivos de la administración de riesgo.....	34
2.2.13	Metodología para gestionar el riesgo.....	35
2.2.14	Metodología para la identificación y evaluación del riesgo.....	38
2.2.15	Norma ISO 31000:2009.....	41

2.2.16	Mapa de riesgos.....	43
2.2.17	Matriz de riesgos y controles.....	45
2.2.18	Políticas de administración de riesgos.....	46
2.2.19	Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.....	47
2.2.20	Sistema Nacional de Tesorería.....	47
2.2.21	Sistema Nacional de Abastecimientos.....	48
2.2.22	Sistema Nacional de Personal.....	49
2.2.23	Calidad de desempeño.....	49
2.2.24	Indicador de desempeño.....	52
3.3	Definición de términos.....	54
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		65
3.1	Tipos y diseño de investigación.....	65
3.1.1	Tipo de investigación.....	65
3.1.2	Diseño de investigación.....	66
3.2	Población y muestra.....	66
3.2.1	Población de estudio.....	66
3.2.2	Tamaño de la muestra.....	67
3.3	Operacionalización de las variables.....	67
3.3.1	Variables e indicadores.....	67
3.3.2	Operacionalización de variables.....	68
3.3.3	Formato para identificación de riesgos.....	72

3.4	Técnicas y métodos de recolección de datos.....	76
3.4.1	Técnicas.....	76
3.4.2	Método de recolección de datos.....	77
3.4.3	Procesamiento y análisis de datos.....	78
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		80
4.1	Gestión de riesgos en las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos.....	80
4.2	Calidad de desempeño en las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos.....	102
4.3	Prueba de hipótesis: gestión de riesgos e incidencia en la calidad de desempeño.....	117
CAPÍTULO V DISCUSIÓN.....		119
5.1	Discusión de resultados.....	119
CAPÍTULO VI: PROPUESTA: PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN		131
6.1	Fundamento de la propuesta.....	131
6.2	Antecedentes.....	132
6.2.1	Base legal.....	133
6.3	Objetivos.....	134

6.4	Modelo “Tres líneas de defensa”.....	135
6.5	Estructura del modelo Tres líneas de defensa.....	136
6.6	Beneficios del modelo Tres líneas de defensa.....	140
6.7	Ventajas y desventajas del modelo Tres líneas de defensa.....	142
6.8	Propuesta: Plan de Gestión de riesgos para la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann	143
	CONCLUSIONES.....	155
	RECOMENDACIONES.....	156
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	157
	ANEXOS.....	166

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene su inicio en la interrogante de conocer cómo se desarrolla la gestión de riesgos en las oficinas de Tesorería, Abastecimientos y Recursos humanos, siendo como objetivo el determinar su incidencia en la calidad de desempeño de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, tomando como punto de referencia el marco legal del control interno a través del Informe COSO en el conocimiento de cinco componentes interrelacionados entre sí. Para el desarrollo, por conveniencia se ha decidido trabajar con personal administrativo que labora en las oficinas administrativas de Tesorería, Abastecimientos y Recursos Humanos, considerado indicadores que sustentan la variable Gestión de Riesgos en cuatro dimensiones: Identificación, Evaluación, Monitoreo y Mitigación y la variable Calidad de desempeño en cuatro dimensiones: cumplimiento de objetivos, eficiencia, eficacia y economía, en ambos se utilizó como instrumento de aplicación a través de la encuesta para obtener el resultado final, de que sí existe incidencia entre la gestión de riesgos y la calidad de desempeño.

Palabras clave: Gestión de riesgos, Calidad de Desempeño.

ABSTRACT

The present research work begins with the question of how risk management is developed in the treasury, supply and human resources offices, with the objective of determining its impact on the performance quality of the National University Jorge Basadre Grohmann, taking as reference the legal framework of internal control through the COSO report in the knowledge of five interrelated components. For the development, for convenience it has been decided to work with administrative personnel who work in the administrative offices of Treasury, Supplies and Human Resources. It has been considered indicators that support the variable Risk Management in four dimensions: Identification, Evaluation, Monitoring and Mitigation and the variable Performance Quality: compliance with objectives, efficiency, effectiveness and economy, in both was used as an application instrument through the survey to obtain the final result, that there is an incidence between risk management and performance quality.

Keywords: Risk management, Performance Quality.

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa começa com a questão de como o gerenciamento de risco é desenvolvido nos escritórios de tesouraria, abastecimento e recursos humanos, com o objetivo de determinar seu impacto na qualidade de desempenho da Universidade Nacional Jorge Basadre Grohmann, tomando como referência o arcabouço legal do controle interno através do relatório COSO no conhecimento de cinco componentes inter-relacionados. Para o desenvolvimento, por conveniência, decidiu-se trabalhar com pessoal administrativo que trabalha nos escritórios administrativos do Tesouro, Suprimentos e Recursos Humanos. Foram considerados indicadores que suportam a variável Gestão de Riscos em quatro dimensões: Identificação, Avaliação, Monitoramento e Mitigação e a variável Qualidade de Desempenho: cumprimento de objetivos, eficiência, eficácia e economia, em ambos foi utilizado como instrumento de aplicação através de a pesquisa para obter o resultado final, que existe uma incidência entre gerenciamento de risco e qualidade de desempenho.

Palavras-chave: Gestão de riscos, Qualidade de Desempenh.

INTRODUCCIÓN

Debido a la modernización de algunos procesos que antes se desarrollaban de forma manual y al surgimiento de normas y estándares internacionales, la gestión de riesgos en las empresas nace en la década de 1960 como resultado de la necesidad de realizar un mejor control de las actividades internas para lograr metas organizacionales.

Entendiéndose que para las organizaciones es relevante realizar controles internos adecuados, ya que de ello depende que las operaciones se desarrollen de forma idónea, sin embargo, se dice que toda organización ya sea pública o privada tiene riesgos, lo cual significa que estos tienen que ser disminuidos con la aplicación de controles efectivos.

Dado el dinamismo y cambio constante que demanda el mundo globalizado de hoy, la gestión de riesgos para las entidades públicas en todas sus formas cobra cada vez más importancia. Estos cambios significan que estas entidades deben hacer frente a factores internos y externos que pueden crear incertidumbre sobre el logro de sus objetivos. Riesgo es un término utilizado para describir el impacto de esta incertidumbre en los objetivos de la organización (NTC.ISO 31000).

Luego, en 2002, se creó la Ley Sarbanes-Oxley en los Estados Unidos para monitorear el fraude y el riesgo de las empresas que cotizan en bolsa, y estos elementos dieron lugar a las normas ISO para la gestión de riesgos, que se introducirán en 2011. La norma ISO 31000 comenzó como una norma específica de gestión de riesgos, que explica que la eficacia del control está en la gestión de riesgos y la principal preocupación es la reducción de riesgos. Cabe señalar que el modelo COSO consta de cinco componentes: ambiente de control interno, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y seguimiento. Es una herramienta eficaz para evaluar el control interno y es útil para los auditores internos y externos para identificar diferentes tipos de riesgos.

La gestión de riesgos es el conjunto de medidas de control y cómo interactúan, lo que permite a la organización evaluar eventos, tanto internos como externos, que pueden tener un impacto positivo o negativo en el logro de sus objetivos institucionales y tomar las medidas adecuadas. Además, la gestión de riesgos ayuda a la organización a desarrollar una mentalidad de autodisciplina y autoevaluación, así como a consolidar su sistema de control interno. En el Perú, se aprobaron las normas relacionadas con el control interno, como la Ley 28716, Ley de Control Interno.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes del problema

El concepto de gestión del riesgo, dentro del contexto internacional, se da cuando comienza el desarrollo de las normas, para ello se aprueban algunos estándares siendo de carácter obligatorio su cumplimiento, tal es así que resalta la importancia sobre la gestión de riesgos y se aprueba el estándar denominado COSO I (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission), emitido por el comité de organizaciones Sponsor en el año 1992, en los EE.UU, que integra a cinco componentes de control interno, siendo un estándar de control interno para la gestión del riesgo y el más utilizado en la actualidad, el mismo que es ampliado en el año 2004 como “Marco Integrado de la Gestión Integral de Riesgos” (Enterprise Risk Management Integrated Framework) o conocido también como COSO II, que amplía el marco de control interno en 8 componentes que son: “Ambiente de control; establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuestas a los Riesgos, Actividades

de Control, Información y Comunicación, Monitoreo” (Enterprise Risk Management Integrated Framework)

Otro estándar internacional para la gestión de todo tipo de riesgos se destaca en la ISO 31000: 2009, como un estándar que establece los principios y directrices para el manejo de la gestión de los riesgos, los que pueden utilizarse en cualquier entidad pública o privada, precisando que en dichas entidades se deben desarrollar, implementar y mejorar continuamente el marco lógico diseñado para integrar los procesos de gestión de riesgos en los procesos de gobierno, estrategia, planificación y presentación de informes.

Asimismo, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2004) en adelante El ICONTEC, pone a disposición de las entidades públicas o privadas la NTC (Norma Técnica de Control) 5254:2006 Gestión del Riesgo, en la que se concibe a la gestión del riesgo como herramienta para el mejoramiento continuo de los procesos, y proporciona la base conceptual y práctica sobre la cual las entidades públicas y privadas pueden formular procesos de gestión de riesgos de manera lógica y sistemática para lograr los objetivos institucionales. El proceso de gestión de riesgos según esta norma precisa los siguientes elementos: “Contextualización, identificación de riesgos, análisis de riesgos,

evaluación de riesgos, tratamiento de riesgos, seguimiento y comunicación”.

Dentro del contexto nacional en Perú, actualmente se tiene a la Contraloría General de la Republica como un órgano superior de control que ha emitido algunas normas que son de cumplimiento obligatorio por las entidades públicas, tal es así como la resolución N° 320-2006-CG del 03 de noviembre de 2006, referente a las *Normas de Control Interno*, la Ley 28716 Ley de Control Interno de las entidades del Estado cuyo sustento es el Marco Integrado de Control Interno denominado COSO I mencionado ya anteriormente.

Asimismo, todas las entidades del Estado, deben cumplir en forma obligatoria con la Implementación del sistema de control interno tal como se dispone en la Ley 30372, Ley de Presupuesto del Sector Público para el 2016, en Resolución 149-2016 CG directiva N° 013-2016 CG, sobre dicha implementación en las entidades públicas y resolución N° 004-2017 CG (2017-01-18) que aprueba las directrices para implementar y fortalecer el sistema de control interno en las entidades del Estado.

Dentro del contexto local, en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, se evidencia algunas debilidades en la gestión administrativa ocasionado por el incumplimiento a la implementación de las normas del

sistema de control interno, tipificándose presencia de algunos riesgos de orden operativo, legal, y tecnológico ocasionados por factores internos o externos, mostrados durante el desarrollo de las actividades operativas de las oficinas consideradas de mayor riesgo en la universidad siendo la oficina de tesorería, abastecimientos y recursos humanos. Todo lo mencionado anteriormente fue parte de las observaciones planteadas por las auditorías anteriores cuyas recomendaciones se encuentran en un porcentaje de avance.

1.1.2. Problemática de la investigación

Dentro de la Administración pública las entidades públicas a nivel nacional en el contexto de sus operaciones, representan un rol importante en el país para prestar un servicio de calidad en términos de eficiencia, eficacia, y economía a satisfacción del cliente o usuario, pero muchas veces esta calidad del servicio se ve afectada por la presencia de riesgos operativos, que afectan el logro de metas, objetivos y fines estratégicos de la entidad, así como el normal desarrollo de actividades ocasionado por errores inherentes de las personas, por fallas de orden tecnológico, procesos con documentación incompleta, incumplimiento de un marco legal, presencia de hechos caracterizados como actos de corrupción entre otros, y que en algunos casos crea desconfianza en los clientes.

Los riesgos pueden presentarse por factores de orden interno y externo, siendo que los internos son ocasionados por el personal en algunas veces debido al desconocimiento en la aplicación de los procesos y a falta de control interno en el proceso (emisión de órdenes de compra y/o servicios, liquidaciones, conformidades de servicios, elaboración de contratos, emisión de cheques, comprobantes de pago, depósitos entre otros) y de otro lado, los riesgos externos son ocasionados por aspectos de orden político, legal, y medioambiental.

En el presente estudio, realizado en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, se toma el interés de realizar un estudio en el tema de gestión de riesgos mostrado en tres oficinas administrativas seleccionadas de mayor relevancia como son la *oficina de tesorería*, abastecimientos y recursos humanos, para desarrollar un diagnóstico mediante la identificación, evaluación, monitoreo y mitigación, cabe precisar que en la universidad se tiene un porcentaje de avance sobre la implementación del control interno en sus diferentes áreas, sin embargo, se evidencia algunas debilidades asociados con la presencia de algunos riesgos operativos.

En el caso de tesorería, la presencia de riesgos en algunos casos se evidencia a la falta de documentación sustentatoria en expedientes para el pago a proveedores, la no conciliación de información ingresos/gastos

entre áreas operativas, el incumplimiento de rendición de cuentas de algunos servidores, visualizado ello en el sistema SIAF, con respecto a la oficina de Abastecimientos se evidencia la presencia de riesgos debido que al cambio de personal y la no capacitación adecuada se presenta errores en los procesos de compra de bienes y/o servicios, contratación de obras, programación y formulación de expedientes para el compromiso del gasto, estos hechos debilitan la eficiencia en la ejecución del gasto público, y finalmente en la oficina de recursos humanos se evidencia la presencia de riesgos en la rotación de personal, sin previa identificación, es decir no se toma en cuenta aspectos de su especialidad, sumado a la desmotivación y el descontento por el incumplimiento en aspectos de capacitación, así como contratos de personal sin previa evaluación de la necesidad de la oficina. Entonces, como consecuencia de la problemática expuesta en líneas arriba, se desprende las siguientes interrogantes:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la gestión de riesgos en las oficinas de tesorería, abastecimientos, recursos humanos, incide en la calidad de desempeño de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿De qué manera la identificación de riesgos, en las oficinas de tesorería, abastecimientos, recursos humanos incide en la calidad de desempeño?
- b. ¿De qué manera la evaluación de riesgos, en las oficinas de tesorería, abastecimientos, recursos humanos incide en la calidad de desempeño?
- c. ¿De qué manera el monitoreo de riesgos, en las oficinas de tesorería, abastecimientos, recursos humanos incide en la calidad de desempeño?
- d. ¿De qué manera la mitigación de riesgos, en las oficinas de tesorería, abastecimientos, recursos humanos incide en la calidad de desempeño?

1.3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Importancia de la investigación

a. Conveniencia

En todas las entidades públicas y privadas sus procesos operativos están expuestos a posibles riesgos, y particularmente en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en algunas oficinas se presentan riesgos de carácter interno y/o externo, que afectan en el cumplimiento

de objetivos, entonces resulta conveniente el estudio para que las autoridades responsables tomen decisiones a fin de mitigar estos riesgos, así mismo, los resultados obtenidos en el estudio aportará en una información adicional al órgano de control interno de la universidad, para plantear recomendaciones que sean viables para su implementación.

b. Relevancia social

El presente estudio de investigación tiene relevancia para la sociedad, pues la contribución con una información científica sobre la gestión de riesgos, fortalecerá las posibles amenazas en los distintos procesos operativos y estratégicos de la universidad, permitiendo una mejor calidad de servicio que beneficiará a la población universitaria y población en general.

c. Valor teórico

La investigación realizada contribuirá a que la universidad tome decisión sobre una adecuada gestión de riesgos, para ello se plantea como propuesta la elaboración de un plan de gestión de riesgos basado en el modelo “Tres líneas de defensa” dentro del marco legal del entorno denominado COSO I en sus cinco componentes y el entorno

de la Ley 28716 Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y sus modificatorias, que ambos proporcionan una evidencia teórica.

d. Utilidad metodológica

El presente estudio contribuirá como una guía y metodología sobre gestión de riesgos para cada una de las oficinas materia de estudio, con tendencia a minimizar los riesgos identificados, de tal manera que las autoridades y/o responsables de las diversas actividades diarias asuman el compromiso de mejorar la calidad de desempeño de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

1.3.2. Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación sobre el tema gestión de riesgos se justifica por ser de actualidad relevante en todas las entidades públicas y privadas, cabe precisar que, actualmente dentro de la normatividad legal vigente, las auditorías realizadas en dichas entidades son bajo el enfoque de riesgos y especialmente en esta universidad se hace necesario precisar la identificación de riesgos de orden interno y externo, como medida de prevención ya que en algún momento pueden afectar el cumplimiento de objetivos, sin embargo, el titular y/o funcionarios finalmente tomarán decisiones adecuadas para mitigar estos riesgos con

tendencia de mejorar el desempeño de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Determinar si la gestión de riesgos en las oficinas de tesorería, abastecimientos, recursos humanos, incide en la calidad de desempeño. de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar si la identificación de riesgos, en las oficinas de tesorería, abastecimientos, recursos humanos incide en la calidad de desempeño.
- b) Precisar si la evaluación de riesgos, en las oficinas de tesorería, abastecimientos, recursos humanos incide en la calidad de desempeño .
- c) Establecer si el monitoreo de riesgos, en las oficinas de tesorería, abastecimientos, recursos humanos incide en la calidad de desempeño.

- d) Determinar si la mitigación del riesgo, en las oficinas de tesorería, abastecimientos, recursos humanos incide en la calidad de desempeño.

1.5 Hipótesis

1.5.1. Hipótesis principal

La gestión de riesgos en las oficinas de tesorería, abastecimientos, recursos humanos incide significativamente en la calidad de desempeño de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

1.5.2. Hipótesis secundaria

- a) La identificación de riesgos, en las oficinas de tesorería, abastecimientos, recursos humanos, incide significativamente en la calidad de desempeño.
- b) La evaluación de riesgos, en las oficinas de tesorería, abastecimientos, recursos humanos, incide significativamente en la calidad de desempeño
- c) El monitoreo de riesgos, en las oficinas de tesorería, abastecimientos, recursos humanos, incide significativamente en la calidad de desempeño

- d) La mitigación del riesgo, en las oficinas de tesorería, abastecimientos recursos humanos, incide significativamente en la calidad de desempeño.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En las universidades públicas del Perú no existen tesis y/o trabajos de investigación relacionados con el tema de Gestión de Riesgos, especialmente en el riesgo operativo, en el que se muestre algún procedimiento o formas de cómo actuar en el caso de la presencia de estos riesgos, es decir existe escasa información, sin embargo, como referencia se toma algunos trabajos que corresponden a universidades y/o entidades extranjeras obteniendo sus conclusiones más importantes que se menciona a continuación.

En Colombia, Bedoya (2010) realizó un estudio para elaborar una propuesta de Modelación del riesgo operacional en una institución financiera. El objetivo fue modelar las variables cualitativas predictoras de las pérdidas operativas, identificando factores de complejidad del negocio que los hace más vulnerables a pérdidas operativas y los factores vinculados con las fortalezas de la organización, que permiten reducir las pérdidas operativas, de modo tal, que estos factores puedan ser medidos para ayudar a los gerentes en la toma de decisiones. Se concluye que la

medición del riesgo operativo permite que las entidades públicas administren este tipo de riesgo de manera integral, toda vez, que posibilita determinar su valor. Además, se generó para el control de los factores que afectan la forma en que se manifiesta este tipo de riesgo.

En Ecuador, Brito (2009) realizó el estudio de diseño de un marco de control para administrar los riesgos operativos con la ayuda de TIC para entidades financieras no bancarias. Conclusiones: el control interno es una herramienta central para el logro de resultados eficaces, eficientes, e incrementar la productividad y el desarrollo de los COAC en el plano de la administración y operativo , dentro de un marco de prevención de riesgos y seguimiento proactivo de los objetivos institucionales; la importancia de desarrollar un modelo que favorezca la implementación del sistema de gestión de riesgo operacional y sea de utilidad para gerentes, gerentes de tecnologías de la información (TI), auditores y analistas de riesgos.

En Ecuador, Carrillo (2008) investigó sobre la gestión de los procesos y riesgos operacionales de una entidad bancaria estatal ecuatoriana. Concluye que en la gestión del riesgo operacional se considera tres aspectos fundamentalmente: a) Los procesos de la institución, b) La identificación de riesgos y c) el diseño de un mapeo de riesgos, para identificarlos y detectar además los posibles controles.

Asimismo, permite establecer una valoración según la severidad de los eventos que ocasionen pérdidas para ubicarlos y mitigarlos.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Definición de riesgo

La palabra riesgo "viene del latín risicare, que significa arriesgar o tomar un rumbo peligroso, y en realidad tiene un significado negativo asociado con peligro, daño, peligro o pérdida" (Laura, 2005, p.13).

La probabilidad de que ciertos eventos afecten las metas o procesos institucionales, expresada en términos de probabilidades y consecuencias.
(INTOSAI)

Es el efecto de la incertidumbre en los objetivos y que pueden aplicar a diferentes niveles en la organización (Estratégico, organizacional, procesos, proyectos, productos, ISO 31000:2009).

Es la probabilidad de que una acción o suceso tenga un impacto negativo en la organización o actividad inspeccionada:(IIA)

La probabilidad de que suceda algo podría tener un impacto negativo en la organización y sus procesos de información:(ISACA)

Es la circunstancia en la que existe la posibilidad de que un hecho determinado evite o afecte negativamente los objetivos de la empresa:(SBS)

2.2.2 Gestión

La palabra "gestión" se refiere a una colección de acciones que se despliegan para resolver un problema o terminar un trabajo. El control o guía de una persona, cosa u organización también se conoce como gestión (Castañeda, s/f, p.6).

2.2.3 Gestión de riesgos

El proceso incluye la definición de la organización, los elementos y la realización de diferentes actividades para atender los diferentes riesgos que enfrenta la actividad, con el objetivo de agregar el máximo valor sostenible a todas las actividades de la empresa (Instituto Boliviano de Supervisión Bancaria y Financiera, 2008).

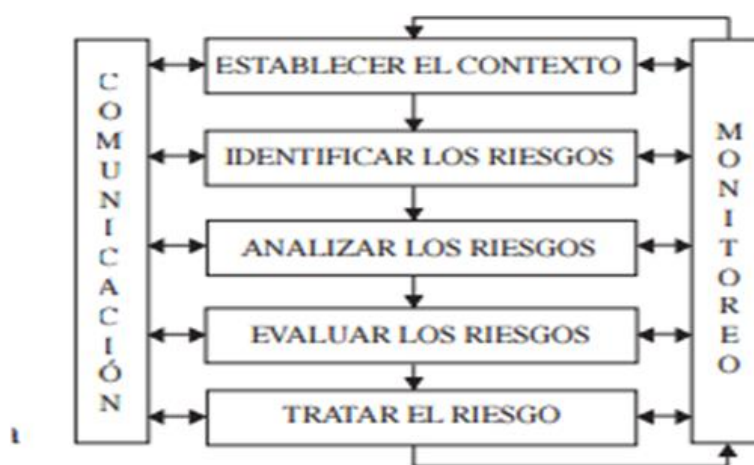
En términos generales, la gestión de riesgos se refiere a la aplicación de principios y metodologías para realizar un manejo eficaz de los riesgos. De otro lado, gestionar, alude a la aplicación de dichos principios y metodologías singulares (Guía gestión del riesgo).

2.2.4 Gestión integral de riesgos

Es el proceso de conocer, cuantificar, rastrear, administrar, reducir y revelar todos los riesgos a los que está sujeta la entidad, trabajando dentro de los parámetros de las metas, lineamientos y prácticas que la entidad ha establecido. (Guías de Riesgos, p.14).

Figura 1

Gestión integral de riesgos



Fuente: ICONTEC. Gestión de Riesgo NTC 5254.

2.2.5 Gestión de riesgos empresariales COSO ERM

El "Marco integrado de gestión de riesgos empresariales (ERM)", también conocido como COSO ERM o COSO II, se publicó en 2004 bajo el

concepto integrado de gestión de riesgos empresariales. Este proceso se aplica en el establecimiento de la estrategia en todos los niveles de la empresa y tiene como objetivo identificar eventos potenciales, es el estándar internacional de gestión de riesgos más reconocido en el contexto empresarial actual (COSO 2004, pág. 6).

El COSO ERM comprende categorías según objetivos, con sus respectivos componentes:

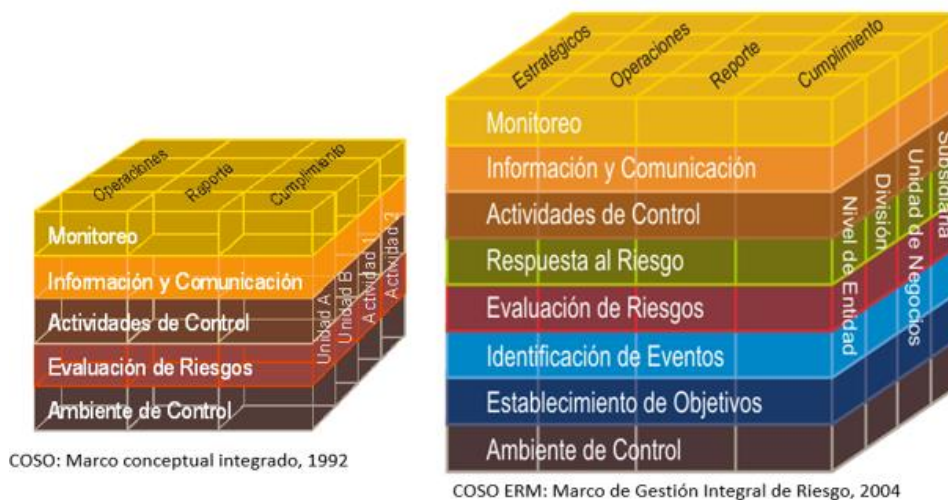
Las categorías de objetivos son:

- a) Estratégicos: relacionados con los procesos misiones y la visión organizacional.
- b) Operativos: con implicancias en los resultados en términos de eficacia y eficiencia de las operaciones que realiza la organización.
- c) Reporte: vinculados con la información en términos de confiabilidad.
- d) Cumplimiento: de leyes y regulaciones pertinentes (COSO ERM 2004: pág. 35-36).

Estos componentes son: “Ambiente de control interno, fijación de objetivos, identificación de incidentes, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación y seguimiento” (COSO ERM, 2004).

Figura 2

Enfoque COSO I Y COSO II



Fuente: Coso 2

2.2.6 Tipos de riesgos

A. **Riesgos estratégicos:** son los relacionados con la forma de gestionar las entidades. Es decir, se enfoca en temas generales relacionados con la implementación de misiones y metas estratégicas, definición clara de políticas, diseño y conceptualización de la empresa por parte de la gerencia (Ramírez, s.f.).

Se menciona algunas causas típicas que se presentan en este tipo de riesgos.

- ✓ Falta de precisión en los lineamientos estratégicos de la entidad.

- ✓ Falta de relación del Plan estratégico con los instrumentos de gestión.
- ✓ Planificación adecuada para la adquisición de bienes y servicios.
- ✓ Incumplimiento de Metas.

B. Riesgos operativos: Estos incluyen riesgos derivados de la operación y desempeño de los sistemas de información institucionales, es decir, se relaciona con la falla de los sistemas, procedimientos o personas que los manejan, lo que puede generar ineficiencia, oportunidades de corrupción y descuido de las responsabilidades institucionales (Ramírez, s.f.). También se asocia a pérdidas por fraude o falta de capacitación de los empleados dentro de la organización (Lara, 2005).

Se menciona algunas causas típicas que se presentan en este tipo de riesgos.

- Ingresos parciales depositados en las cuentas bancarias de la entidad.
- Ejecución de gastos sin previa planificación.
- No satisfacción de los usuarios en la adquisición de bienes.

C. Riesgos financieros: Estos se relacionan con la gestión de los recursos físicos, que incluyen: ejecución presupuestaria, informes, ejecución de pagos, pago por el proceso de adquisición de bienes y servicios, pago por proyectos aprobados utilizando recursos de canon

minero y eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos (Minagri, 2015).

- D. Riesgos de cumplimiento:** Se relacionan con la capacidad de la empresa para cumplir con los requisitos legales, según la normatividad vigente, autorizada para el sector público gubernamental asociada con principios de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad (Minagri, 2015).

Se menciona algunas causas típicas que se presentan en este tipo de riesgos.

- ✓ Incumplimiento de la ley en la aplicación de procedimientos.
- ✓ Incumplimiento en el pago al personal y/o proveedores.
- ✓ Contratos de personal sin una capacitación oficializada.

- E. Riesgos de tecnología:** Hacen referencia a la capacidad técnica de la empresa para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y alcanzar sus objetivos. (Minagri, 2015). Se menciona algunas causas típicas que se presentan en este tipo de riesgos.

- ✓ Presencia de Softwares no integrados, ni actualizados.
- ✓ Presencia de equipos con vencimientos de duración y depreciados.
- ✓ Escaso mantenimiento de los equipos de computación.

- ✓ Estos tipos de riesgos anteriormente mencionados pueden presentarse por factores de riesgos Internos y externos que a continuación se menciona.

➤ **Riesgos internos**

- La estructura organizativa de la entidad.
- El nivel de capacidad de los funcionarios y servidores.
- La existencia de métodos y procedimientos de trabajo no actualizados.
- El incremento de personal sin una planificación adecuada.
- La rotación de personal sin previa evaluación ni actualización de su perfil.
- La falta de manuales de organización y funciones por procesos.
- La falta de un software informático integrado.
- La ejecución de obras sin una supervisión adecuada.
- La falta de control en algunos trámites administrativos.
- Los procesos de licitación no concordantes con la ley.
- La falta de aplicación del código de ética del servidor público.
- El desconocimiento de algunas normas y directivas internas.

➤ **Riesgos externos**

- Cambio de disposiciones tributarias.
- Disminución de la asignación presupuestal.
- Introducción y/o modificación de nuevos dispositivos legales.
- Restricciones presupuestales para la ejecución de gastos.
- Cambios de autoridades y/o funcionarios.
- Desconfianza de clientes, proveedores.
- Disminución de la imagen institucional.
- Cambios de dispositivos por los entes superiores de control.

2.2.7 Gestión del riesgo operativo

El riesgo operativo se origina por fallas de comunicación en los sistemas o procesos internos que pueden resultar en una pérdida no anticipada. Las entidades deben contar con una estrategia que establezca lineamientos para el descubrimiento, evaluación, control, seguimiento y reducción del riesgo operativo porque está vinculado a errores humanos, fallas en los procesos y sistemas y controles insuficientes (Colegio de Contadores Públicos de México. F. Alonso R, p.4).

2.2.8 Fuentes del riesgo operativo

a) Procesos Internos

Es el resultado de políticas y procedimientos de la empresa insuficientes o inexistentes, lo que puede conducir al desarrollo de servicios y operaciones deficientes como resultado de errores en las transacciones, mala evaluación de contratos, datos contables inexactos, mala liquidación o pago, falta de recursos, mala documentación y plazos incumplidos (F. Alonso, p-7).

b) Recurso humano

Se deriva de error humano, fraude, robo, apropiación de información, lavado de dinero, ambiente laboral desfavorable, inadecuadas políticas sobre contratación del personal, entre otros factores (F. Alonso, p-8).

c) Tecnología de información

Las pérdidas financieras potenciales derivadas del uso indebido de los sistemas de información que comprometen la integridad, disponibilidad, confidencialidad y la velocidad de la información.

Eventos externos

La posibilidad de pérdidas derivadas de hechos ajenos a la voluntad de la empresa que puedan alterar el normal desarrollo de sus operaciones, entre ellos pueden ser las contingencias legales, factores políticos, la ocurrencia de desastres naturales, los competidores entre otros.

2.2.9 Principios para la gestión de riesgos

La gestión de riesgos presenta los siguientes principios (SBEF,2008):

1. Independencia funcional con una estructura jerárquica compartida, que permita a la alta dirección fijar los objetivos y métodos.
2. Marco organizacional que está en línea con el plan de negocios, pero aún sigue las reglas de gestión de riesgos.
3. Capacidad de un ejecutivo fundada en la comprensión de la gestión de riesgos.
4. Toma de decisiones adecuadas en las instancias idóneas, utilizando una perspectiva basada en el riesgo y toda la información disponible para tener una visión holística.

5. El alcance de todas las tareas y actuaciones relacionadas con el control de los diferentes peligros o riesgos a los que está sujeta la organización.
6. Exposición a las diversas categorías de riesgo y límites de resistencia internos accesibles.
7. Dar mayor prioridad a las medidas de prevención, antes que a las correctivas.

2.2.10 Etapas de la gestión de riesgos

1. Identificación de riesgo

Se entiende por identificación de riesgo al proceso por el que se descubre, reconocen y registran los riesgos a los cuales está expuesta la entidad, que pueden tener una incidencia negativa en el logro de objetivos organizacionales debido a factores internos o externos. En esta etapa se construye la matriz de riesgos. (Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia, 2008). Según la ISO 9001:2015, una forma óptima de identificación de riesgos se basa en el análisis de procesos.

A continuación, se muestran algunas técnicas para la identificación de riesgos:

a) Inventarios de eventos

Usualmente el personal durante sus actividades diarias debe emitir listados con detalle de actividades que necesiten de refuerzo para el

cumplimiento de objetivos, y otras que necesiten modificación porque pueden afectar negativamente en el desarrollo de la Universidad.

b) Revisión de documentación fuente

El personal funcionarios y servidores de la universidad son responsables de la documentación fuente como sustento de cada uno de los procesos operativos según corresponda, vale decir se debe descartar documentos sospechosos que ponen en riesgo el cumplimiento de objetivos.

c) Talleres de trabajo

El personal de distintas áreas con la alta dirección se reúne con el propósito de analizar eventos que ocurren en el transcurrir de las operaciones, se intercambian opiniones y se actualizan conocimientos como un aporte para el cumplimiento de objetivos planteados por el titular.

d) Entrevistas

Habitualmente se reúnen dos personas el entrevistado y entrevistador con el propósito de recibir información considerada como del pasado, con el propósito de plantear puntos de vista y posibles sugerencias para acontecimientos en el futuro.

e) Cuestionarios y encuestas

El personal de la institución al conocer los riesgos internos y externos, algunos muestran su interés en aplicar algunos instrumentos ya sea mediante cuestionarios y/o encuestas para recibir opiniones e intercambiar con clientes, y/o proveedores sobre determinados puntos de importancia para la institución.

f) Análisis de procesos

Usualmente el personal tiene conocimiento del flujo de operaciones en sus respectivas áreas, pero en situaciones no usuales se observa deficiencia en algunos procesos relevantes, los cuales afectan en el cumplimiento de objetivos, en tal razón amerita un análisis detallado de los procesos.

g) Visitas de inspección inopinada

Los dispositivos legales vigentes disponen que el órgano de control de la entidad realice visitas inopinadas con más frecuencia a las oficinas más relevantes con el fin de verificar in situ el cumplimiento de sus actividades dispuestas en los instrumentos de gestión, y así evitar situaciones riesgosas para la entidad.

h) Seguimiento a la información

La información relevante en la Universidad, caso por ejemplo los ingresos y gastos programados, resulta importante el seguimiento

adecuado porque ayuda a identificar acontecimientos pasados revelados en cada uno de los procesos, con el fin de identificar que la información sea confiable de carácter oportuna y completa para no predecir futuros sucesos o hechos que generen impactos negativos.

2. Evaluación del riesgo

Este componente está relacionado con la responsabilidad que tienen los funcionarios y trabajadores de la universidad, es decir una vez identificados los riesgos internos y externos, se debe realizar la evaluación mediante un análisis de los mismos determinando los factores que motivaron su origen, luego su probabilidad e impacto que ocasiona a la entidad, además cuantificando los riesgos cuyos resultados pueden ser de riesgo alto, medio y bajo lo cual significa que la presencia de estos hechos hace que la universidad tome las acciones inmediatas para buscar la forma de cómo minimizarlos.

Actualmente la evaluación de riesgos resulta un enfoque nuevo para las entidades del Estado por cuanto estas reciben fondos públicos mediante fuentes de financiamiento autorizadas por dispositivos legales para ser distribuidos de acuerdo a su POI (Plan Operativo Institucional) y luego ser administrados y ejecutados de manera transparente que redunde en el

cumplimiento de sus objetivos. (Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia.2008)

3. Monitoreo

Es la supervisión permanente, durante el proceso de administración de riesgos para lograr que sea efectivo a lo largo del tiempo, este monitoreo puede ser de frecuencia continua y con evaluaciones periódicas al interior de la entidad, a fin de detectar y corregir deficiencias sobre los procesos operativos, procedimientos de control, dación de políticas y/o disposiciones internas con el fin de gestionar cada uno de los riesgos. (Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia, 2008)

4. Mitigación

Constituida por las acciones realizadas por la entidad, destinadas a evitar, reducir, compartir, y asumir el riesgo, vale decir que se evalúa el efecto sobre la probabilidad e impacto al riesgo.

A continuación, se describe el contenido de cada uno de los siguientes términos:

1. Evitar el riesgo. Significa que la entidad dispone de diversas acciones preventivas para evitar se materialice el riesgo.

2. Reducir el riesgo. Requiere de aplicar medidas orientadas a disminuir tanto la probabilidad de que ocurra (acciones preventivas) y evaluar el impacto que produzca (medidas de protección).
3. Compartir el riesgo. Significa transferir o compartir el riesgo a través de otros medios pudiendo ser mediante contratos de seguros con otras empresas.
4. Asumir el riesgo. Significa que la entidad acepta el riesgo con su respectivo impacto, es decir se asume el compromiso de controlar y/o minimizar el riesgo en todos sus aspectos, en lugar de enfrentarlos.

2.2.11 Beneficios de la gestión de riesgos y generación de valor

Es importante señalar que, la gestión de riesgos juega un papel fundamental en la creación de valor de la empresa, es decir, implica proporcionar un producto o servicio al público que requiere el uso de múltiples recursos y gestionar estos eficazmente y obtener así un beneficio. En tal sentido, la gestión de los riesgos, es un elemento esencial de la gestión estratégica y de la toma de decisiones en una institución o empresa. Contribuye, sin duda, a la creación de valor en los distintos niveles y actores como accionistas, clientes, acreedores estado y empleados en general.

Presenta las siguientes capacidades:

- ✓ Apareja riesgo aceptado y estrategia.
- ✓ Mejora las opciones de reacción y decisión frente a los riesgos.

- ✓ Minimiza las sorpresas y las pérdidas operativas.
- ✓ Reconoce y gestiona la variedad de peligros que enfrenta la organización completa.
- ✓ Ofrece soluciones incorporadas a diversos peligros o riesgos.

2.2.12 Objetivos de la administración del riesgo

a. Generales

Consolidar la creación y ejecución de la política de gestión de riesgos mediante el manejo adecuado de los riesgos para asegurar el cumplimiento de los objetivos administrativos y el propósito o misión de las organizaciones de la Administración Pública.

b. Específicos

Establecer una dirección estratégica que establezca el camino obvio y planificado de la gestión y cree una visión sistemática para la gestión y evaluación de riesgos. Esto sentará las bases para el correcto crecimiento de las actividades de control.

Proteger los bienes del Estado poniéndolos en condiciones de resistir las amenazas que se produzcan.

Incluir las medidas de prevención relacionadas con la gestión de riesgos en los procesos y protocolos.

Involucrar y motivar el compromiso de todos los servidores de cualquier órgano de la administración pública, a la búsqueda e implementación de medidas de prevención y gestión de riesgos.

Motivar a las organizaciones a comprometerse con otras para fomentar su crecimiento y preservar su reputación positiva. (guía para la Administración del Riesgo)

2.2.13. Metodología para gestionar el riesgo

A través de sus fines administrativos, que se crean a partir de la elaboración y ejecución de diversos planes, programas y proyectos, los organismos de la administración pública están obligados a cumplir con su objeto constitucional y legal. Para ello es importante establecer el entorno de la entidad y el ambiente organizacional (contexto estratégico), así como identificar, analizar, evaluar y definir las alternativas para la mitigación del riesgo. Una adecuada gestión de riesgos beneficia el desarrollo y crecimiento de la entidad. peligros, como se muestra en la Figura 3.

Figura 3

Proceso para la administración del riesgo.



Fuente: Guía de la administración del riesgo.

a) Contexto estratégico organizacional

El marco de la estrategia sirve como base para la identificación de riesgos porque se puede utilizar para analizar los riesgos y determinar sus causas. Alude a los factores internos y externos que pueden generar situaciones que comprometan la capacidad de una institución para llevar a cabo sus fines y propósitos. Dependiendo del tema de estudio, las circunstancias externas pueden ser de carácter social, cultural, económico, técnico, político, legal o natural y pueden ser globales, nacionales o regionales. Las circunstancias internas se refieren a la estructura

organizativa, el modelo operativo, la realización de planes y programas, los sistemas de información, procesos y protocolos de una entidad, así como a los recursos financieros y de personal a su disposición.

b) Identificación del riesgo

La identificación de las fuentes de riesgos que puedan impactar en el logro de los objetivos de la entidad se realiza a través del análisis de variables internas y/o externas. El formato de identificación de riesgos, que les permite crear un inventario de estos, es una forma de que todos los empleados de la entidad conozcan y visualicen los riesgos. Es en este formato que todos los empleados y la dirección pública asumen un rol proactivo al visualizar en sus contextos estratégicos los factores o causas que pueden impedir el logro de los objetivos.

c) Análisis del riesgo

Se han considerado dos factores a tener en cuenta en el estudio de los riesgos enumerados que dependen de la información recibida en la fase de evaluación de riesgos: Probabilidad y Efecto

- Probabilidad: Se refiere a la probabilidad de ocurrencia del riesgo; si se realiza, se puede estimar utilizando mediciones de frecuencia. Por ejemplo. número de veces en el tiempo especificado. El aspecto de

probabilidad se mide bajo las siguientes especificaciones: Raro, improbable, posible, probable, casi seguro.

- Impacto: Consiste en las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo y se mide bajo las siguientes especificaciones: Insignificante, menor, moderado, mayor y catastrófico.

d) Valoración del riesgo

El proceso de valoración de riesgos comienza con una evaluación de los mecanismos de control existentes. Es importante:

- Identificarlos y determinar si son de carácter preventivo o correctivo.
- Analizarlos para determinar si existe una referencia documentada a estos controles, si están actualmente en uso o si realmente están reduciendo el riesgo de manera efectiva.

Una evaluación de riesgos es el resultado de comparar los resultados de su evaluación con los controles probados para determinar prioridades, analizar su gestión y desarrollar políticas.

2.2.14. Metodología para la identificación y evaluación de riesgos

Según la metodología empleada por AUDITool (Organización especialista en control interno y gestión de riesgos de Colombia) propone cuatro fases:

Fase 1: Evaluación del modelo de la organización

Paso 1: Comprensión de la organización. Aquí se recopila y analiza la información relacionada con el ambiente externo, e interno de la organización, con el fin de desarrollar un entendimiento que facilite la identificación de los riesgos y/o fraude.

Paso 2: Conozca sus metas y estrategias. La consideración del propósito y la estrategia de la entidad es importante porque forman la base para identificar los riesgos y la dirección estratégica que pueden conducir a ellos.

Paso 3: Identificar los riesgos comerciales y el fraude. Una vez que se tiene el entendimiento y comprensión de los objetivos, la estrategia y la propia organización, es necesario identificar los riesgos de negocio y de fraude y su impacto en los estados financieros para poder seleccionar los riesgos materiales.

Paso 4: Identificar los procesos clave. Después de identificar los riesgos significativos, identifique y evalúe las acciones que toma la organización para mitigar esos riesgos y los procesos para gestionarlos.

Fase 2: Evaluación de los procesos clave de la organización

Paso 1: implica entender el procedimiento. La técnica se describe para comprender cómo la administración de la organización maneja los peligros sustanciales a través de procedimientos clave.

Paso 2: identificación de los peligros del proceso. Estos podrían limitar la conformidad con las metas del proceso clave se identifican después de comprender cómo opera y qué busca lograr.

Paso 3: encontrar los controles prioritarios según su relevancia. Es importante elegir medidas que permitan la prevención, detección y corrección de errores o irregularidades a la hora de tomar esta decisión.

Paso 4: Evaluar la concepción, aplicación y efectividad de los controles. Debe examinarse la concepción, ejecución y eficacia del control.

Fase 3: Definición del plan de mejora

Se sigue los siguientes pasos:

Paso 1: Formulación de planes de mejora. Basado en la evaluación de los controles y los resultados, se identifican áreas de mejora, incluidas oportunidades para rediseñar los controles actuales, diseñar nuevos controles, eliminar controles redundantes, mejorar la implementación de los mismos y aumentar la eficacia de los controles.

Paso 2: Publicar planes de mejora. El plan de mejora debe compartirse con la gerencia de la organización para su retroalimentación y aprobación.

Paso 3: Implementación del plan de mejora

Posteriormente, con los planes ya aprobados por la alta dirección, se formula un plan y cronograma de acciones para su implementación efectiva.

Fase 4: Auditoría del control interno

La clave para mantener con éxito un sistema de control interno efectivo es una revisión regular de su estructura. Para ello, se deben diseñar y poner en marcha procesos que permitan evaluar continuamente el sistema teniendo en cuenta los peligros a los que están expuestas las organizaciones. La metodología sugerida para auditar el control interno consta de los siguientes pasos:

1. Planeación de la auditoría.
2. Evaluación de controles.
3. Conclusión de la auditoría.

2.2.15. Norma ISO 31000: 2009

La ISO 31000:2009, es una norma internacional que goza de prestigio y bastante usada para la administración del riesgo, ya que tiene criterios

estandarizados que pueden ser utilizados en el ámbito privado y público. El documento normativo establece procedimientos y lineamientos para la gestión de riesgos, y como elemento crucial de los sistemas de gestión, sugiere a las organizaciones su desarrollo, adopción y mejora continua. Su propósito es desarrollar un enfoque metódico para mejorar la gestión de riesgos y permitir a las organizaciones:

- ✓ Facilita una gestión proactiva sin riesgos.
- ✓ Optimizar la identificación de oportunidades y amenazas.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los requerimientos legales y reglamentarios y normativa internacional.
- ✓ Incrementar la seguridad y confianza y acrecentar la prevención de pérdidas y manejo de incidentes.
- ✓ Mejorar la eficacia práctica y la eficiencia.
- ✓ Buscar que el manejo del riesgo sea exitoso en cualquier organización es una práctica que ha evolucionado con el tiempo en todos los negocios, con procedimientos contundentes que permiten una gestión integral de los sistemas de gestión.

2.2.16. Mapa de riesgos

El mapa de riesgos se define como una representación última de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Su finalidad es identificar y medir los riesgos a los que está expuesta la organización, además puede servir para los siguientes fines:

- a) Considerar los riesgos que asume el negocio, cómo se justifican en términos de generación de valor y las estrategias utilizadas para lograr sus efectos. (Scandizzo, 2005)
- b) promover la concienciación de todos los miembros de la organización sobre los riesgos del negocio.
- c) Involucrar a la organización en la estrategia de gestión de riesgos, es decir, la gestión de riesgos involucra a todos los niveles de gestión de la empresa y los miembros de la organización comparten la responsabilidad de este tema. (COSO, 2004)
- d) Proporcionar documentación adecuada para diagnosticar y mejorar el sistema de control interno para aumentar su confiabilidad. (Scandizzo, 2005)

A continuación, se muestra un modelo de mapa de riesgo, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Mapa de riesgos.

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Evaluación de Riesgo	Controles existentes	Valoración de riesgo
Opciones de manejo	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicador	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Descripción del mapa de riesgos

Riesgo: la probabilidad de que suceda algo que pueda obstaculizar la capacidad de la entidad para desarrollar normalmente sus funciones y lograr sus objetivos.

Impacto: los efectos en la organización que podría tener la materialización del riesgo.

Probabilidad: se define como la posibilidad de que un peligro se materialice.

Evaluación de riesgos: el resultado de la cuadrícula de calificación, evaluación y reacción del riesgo.

Controles implementados: Indica qué controles tiene implementada la organización para combatir, reducir o eliminar el riesgo.

Evaluación de riesgos: Es el resultado de comparar la evaluación de riesgos con las medidas actuales y revelar la sensibilidad de la entidad al riesgo.

Opciones de manejo: Las opciones para la gestión de riesgos incluyen asumir un exceso de riesgo o tomar medidas para prevenir, reducir, distribuir o desplazar el riesgo.

Acciones: El componente del plan de gestión de riesgos que evitará o disminuirá el riesgo es la implementación real de las opciones de gestión de riesgos.

Responsables: los grupos o regiones encargados de llevar a cabo los pasos sugeridos son los responsables.

Cronograma: son los tiempos previstos por el grupo de trabajo para la realización de las tareas.

Indicadores: Se anotan los marcadores destinados a evaluar la progresión de las actividades realizadas. (Guía de Gestión de Riesgos).

2.2.17. Matriz de riesgos y controles

Corresponde a un instrumento utilizado para organizar, dirigir y concentrar la gestión de riesgos mediante la consolidación de los riesgos

intrínsecos de un proceso o subproceso (eventos de riesgo), su evaluación, los controles relacionados y su efectividad, y el grado de riesgo remanente. Además, se proporcionan detalles sobre las causas de riesgo (o la causa subyacente), el efecto o el impacto fiscal de cada evento, así como el componente organizacional o la entidad comercial responsable e impactada por la ocurrencia del evento de riesgo. A la hora de definir estrategias de acción o prevención y realizar la propia autoevaluación, este conocimiento es de gran ayuda. (CCLV Contraparte Central S.A. Política de gestión de riesgos).

2.2.18. Políticas de administración de riesgos

Las políticas crean las reglas que transmitirán la postura de la gerencia y brindarán a todos los trabajadores de la empresa las ayudas necesarias para la acción, y también definen las opciones para enfrentar y controlar los riesgos con base en su evaluación.

El representante legal de la entidad y el Comité de Coordinación de Control Interno son los encargados de fijar los lineamientos y se basa en el mapa de riesgos construido durante el proceso; asimismo, en los planes estratégicos y los objetivos organizacionales.

Se debe precisar los siguientes aspectos:

- Los objetivos que se esperan lograr.

- Las estrategias a seguir en el corto, mediano y largo plazo.
- Los riesgos que se van a controlar.
- Los responsables para hacer el seguimiento y evaluación.

2.2.19. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

La Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann se creó mediante Decreto Ley 18942, del 26 de agosto de 1971 con la denominación de Universidad Nacional de Tacna, e inició sus actividades académicas el 13 de mayo de 1972.

2.2.20. Sistema nacional de tesorería

El sistema de tesorería nacional es un conjunto de instituciones, lineamientos, prácticas, métodos y herramientas diseñados para administrar el dinero público en las organizaciones y agencias del sector público, independientemente de su fuente de financiamiento y uso previsto. Está integrado por la Dirección Nacional del Tesoro Público, que depende del Viceministerio de Hacienda, y por las Unidades Ejecutoras a través de las oficinas o dependencias en las que se realizan los procesos relacionados con el Sistema.

2.2.21. Sistema nacional de abastecimientos

La cadena de suministro de la administración estatal está diseñada para proporcionar los productos físicos y los servicios intensivos en mano de obra conocidos como insumos necesarios para operar las diversas empresas comerciales que conforman la infraestructura estatal. El movimiento lógico, donación o suministro, uso y protección de los recursos materiales utilizados por las organizaciones del sector público son los fines del conjunto articulado de políticas, fines, normas, atribuciones, protocolos y procesos técnicos conocido como sistema nacional de abastecimiento. Su objetivo es entregar los materiales necesarios a tiempo y al precio adecuado, cumpliendo con los estándares tecnológicos y de calidad deseados (Ríos, 2006). La comprensión del abastecimiento es una actividad que apoya el funcionamiento interno de la organización y debe promover el uso y combinación racional de los bienes y servicios (eficiencia), así como la transparencia en el logro de las metas establecidas de la mayor manera posible (eficacia). Al suministrar, solicitar, comprar, entregar o gestionar todos los bienes y/o servicios, los criterios de satisfacción, calidad, cantidad, elección, ubicación y costo serán definidos y utilizados por todas las partes involucradas (Ríos, 2006).

2.2.22. Sistema nacional de personal

Según el Decreto Legislativo N° 1023, Ley que crea la Autoridad Nacional del Servicio civil - SERVIR, rectora del sistema administrativo de gestión de recursos humanos, según Ley 30057, Ley del Servicio Civil en el que se desarrolla y ejecuta la política estatal. En lo que atañe al servicio civil, comprende un el conjunto de normativos, principios, métodos, recursos, técnicas y procedimientos, que utilizan las instituciones estatales para la gestión de los recursos humanos. El sistema está integrado (Según art. 4 SERVIR) por:

- a) La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).
- b) Las oficinas de recursos humanos de las entidades o las que hagan sus veces.
- c) El Tribunal del Servicio Civil.

2.2.23. Calidad de desempeño

En el ámbito público, esta variable está enmarcada con la evaluación de un proceso amplio de planificación y programación institucional, es decir implica ver en forma sistemática los programas y/o políticas públicas comparadas con estándares todo ello a contribuir en el mejoramiento de la institución (Weiss, 1998).

Para su operatividad, la evaluación se puede clasificarla de la siguiente manera:

- ❖ Evaluación de políticas y programas públicos.
- ❖ Evaluación de gestión y resultados de las entidades públicas.
- ❖ Evaluación del desempeño de la entidad.

Cuando se trata de evaluar políticas y programas, el objetivo es mejorarlos para maximizar su eficacia (logro de objetivos) y eficiencia (en términos de uso económico de los recursos).

En la evaluación del desempeño de los personajes públicos con el objetivo de mejorar las estrategias de toma de decisiones para lograr mejores resultados y gestionar los procesos con mayor eficacia y apoyar la rendición de cuentas a los usuarios y diversos grupos de interés para el logro de los objetivos.

Asimismo, la operación de la empresa está sujeta a evaluaciones externas implementadas por un organismo independiente de la entidad, mientras que las evaluaciones internas son desarrolladas por la propia institución por encargo de organismos externos, como la Contraloría u otros organismos. O utilice sus decisiones como una herramienta de apoyo a la toma de decisiones.

Según Bonnefoy y Armijo (2005), el resultado final o impacto de las actividades de la organización para cumplir su misión, así como la eficiencia (uso de recursos para producir productos), efectividad (capacidad para producir según lo prometido y lograr metas), calidad (capacidad de producir bienes y servicios, que corresponde a las características deseadas del usuario) y economía (cómo lograr resultados financieros y presupuestarios) como indicadores de desempeño de las organizaciones públicas. (p. 17).

La evaluación del desempeño tiene como objetivo proporcionar respuestas importantes sobre, entre otras cosas, cómo se ha llevado a cabo la intervención, si se han alcanzado las metas y el grado de felicidad de la comunidad objetivo. Con el fin de dar los pasos necesarios para una mejor administración, tiene como objetivo evaluar qué tan bien o qué tan bueno ha sido el éxito de un organismo público en particular. (MEFP, 2000).

En consecuencia, la evaluación del desempeño en una entidad pública se vincula estrechamente con los procesos de planificación y programación institucional, establecidos en objetivos estratégicos y metas concretas.

Por lo manifestado líneas arriba, en el presente trabajo los referentes teóricos para la medición de la calidad del desempeño en las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, se requiere tener estrecha

relación con el plan estratégico aprobado de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann para el cumplimiento de metas y objetivos.

2.2.24.- Indicador de desempeño

Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de factores importantes para la organización, comparándolos a lo largo del tiempo con estándares externos o internos relevantes (Instituto Español de Contabilidad y Gestión Empresarial. AECA, 2002).

Los indicadores de desempeño son herramientas que se utilizan para rastrear los factores clave que influyen en el logro de los objetivos, que a su vez sirven como una representación tangible, cualitativa o cuantitativa de lo que se pretende lograr con un objetivo en particular.

Los principales indicadores de la variable calidad de desempeño utilizados en el presente trabajo son:

- a) Cumplimiento de objetivos: Es decir se tiene que ver las actividades consideradas en la planificación estratégica y operativa, las políticas aprobadas para el cumplimiento de este planeamiento, la calidad de servicio brindada a los usuarios.
- b) Eficiencia: Incluye la producción real de un bien o servicio y el nivel de insumo utilizado para obtener ese producto, es decir, puede

definirse como "producir tanto servicio o beneficio como sea posible dado el nivel disponible" o "lograr un cierto nivel de servicio aprovechando las oportunidades por menos recursos".

- c) Eficacia: El término "eficacia" se refiere a qué tan cerca una organización, o una parte particular de ella, cumple con las metas sugeridas. No tiene necesariamente en cuenta los recursos que se le han asignado.

Por lo general, los indicadores de desempeño se utilizan para recopilar datos sobre el logro de los objetivos de gestión de la agencia o los objetivos de un programa específico. Estas relaciones pueden caracterizarse por resultados finales (impacto logrado a nivel de política nacional por la intervención en un determinado ámbito: social, económico o ambiental) o resultados intermedios (cobertura lograda, grado de cumplimiento de la meta, etc.).

Economía: Esto significa cómo administrar adecuadamente los recursos utilizados para producir bienes y servicios. Puede describirse como la capacidad de la institución para administrar eficazmente sus recursos financieros para lograr sus objetivos. Todos los que manejan dinero son responsables del uso efectivo de sus recursos financieros, de la

ejecución de su presupuesto y del buen gobierno de sus bienes, especialmente cuando son públicos.

3.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

1. Evento

Es una ocurrencia o evento que surge tanto de fuentes internas como externas y tiene un impacto en cómo se pone en práctica el plan o cómo se alcanzan las metas. Los eventos pueden tener un efecto bueno, malo o ambos. Cuando un efecto es favorable, se habla de probabilidad, y cuando es desfavorable, se habla de peligro.

2. Control interno

Según el COSO I (1992) y COSO II (2004) con el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), se tiene un concepto más moderno del control interno y dice, “El control interno se define como un proceso integrado, efectuado por el directorio, la dirección, y el resto de personal de una entidad, diseñado para brindar una garantía razonable para el logro de objetivos con la finalidad de alcanzar la eficiencia y eficacia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; y cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables (Chambers, s.f., párr.2).

3. Desempeño

Significa actuar, trabajar, participar en una actividad. En el dominio público, incluye la eficacia y eficiencia de actividades generales o proyectos específicos (RAE p.21-22).

4. Estructura del control interno

Según COSO (2013), se refiere a un conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas para brindar una seguridad razonable de que se lograrán los objetivos del control interno. El enfoque moderno establecido por COSO, lineamientos de INTOSAI y la Ley N° 28716 determina que los elementos de la estructura de control interno se entrecruzan, entre ellos varios elementos que se integran al proceso de gestión en diferentes niveles de eficiencia y son los mismos. Consta de cinco componentes que son:

- a) **El ambiente de control.** El ambiente de control define los parámetros para el buen funcionamiento de la organización y moldea el comportamiento de los empleados respecto al control interno. Actúa como base para todos los demás elementos de control interno, asegura la disciplina y la estructura, asegura la competencia e integridad de los empleados de la empresa y también influye en el estilo de gestión, la delegación de autoridad y

responsabilidad, la estructura organizativa y el desarrollo profesional.

- b) **La evaluación de riesgos.** El proceso de identificar y analizar los riesgos que son importantes para el logro de los objetivos constituye la base para decidir cómo se deben manejar los riesgos.
- c) **Los sistemas de información y comunicación.** Se debe identificar, recopilar y comunicar información que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.
- d) **Las actividades de control.** Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos asociados con el logro de los objetivos de negocio.
- e) **Supervisión o monitoreo.** Se requiere una continua supervisión de los controles internos para asegurarse que el proceso funciona según lo previsto. La ausencia o debilidad de alguno de estos componentes puede hacer que los riesgos identificados tengan una probabilidad alta de ocurrencia con un impacto negativo en los estados financieros.

5. Administración de riesgos

La alta dirección de la empresa y todos los empleados participan en el proceso de gestión de riesgos para dar a la dirección un nivel aceptable de confianza con respecto al logro de los objetivos. La gestión de riesgos ayuda a la organización a desarrollar una mentalidad de autodisciplina y autoevaluación, así como a consolidar su sistema de control interno. (INTOSAI Guía para las NCI SP). Según Quirós (2003), presidente del Instituto Costarricense de Contadores Públicos, “el control interno y la gestión de riesgos son dos elementos inseparables que deben tener consideraciones similares en una organización”.

6. Administración pública

Es un grupo de organizaciones bajo la autoridad del departamento administrativo que están a cargo de organizar, dirigir y supervisar las acciones tomadas para satisfacer los requerimientos de la población. Dichas organizaciones están protegidas por normas legislativas, las cuales sirven de base para el desarrollo de su estructura, así como de su capacidad y funcionamiento. Según la región en la que desarrolla sus operaciones, la administración del Estado en el Perú se divide en:

1. **Administración genera** (dependencias ministeriales, instituciones públicas y empresas estatales)

2. **Administración regional** (gobiernos regionales)
3. **Administración local** (entidades provinciales y distritales)

7. Auditoría gubernamental

La auditoría gubernamental es una forma de asegurarse de que la administración pública se ha llevado a cabo de conformidad con las normas legales pertinentes de manera económica, eficiente, eficaz y transparente. Es un componente crucial del sistema de gobernanza del sector público. Es la evaluación e investigación de las diversas operaciones que realizan los organismos y entidades del gobierno federal, estatal y local de conformidad con sus facultades legales por parte de las entidades contables superiores (Mercado, 2014).

8. Auditoría de cumplimiento

Para crear estándares que se hayan seguido de conformidad con las leyes legales, reglamentarias, legislativas y formales pertinentes, es necesario verificar o examinar las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otro tipo de una organización. Para verificar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno se ajustan a las leyes que les son aplicables y evaluar si dichos procedimientos están funcionando adecuadamente, esta auditoría se realiza mediante el examen de los documentos que los respaldan

formal, prácticamente, fiscal y contablemente eficiente y apropiada para el logro de los objetivos de la organización.. (Audicon, 2014)

9. Riesgos de auditoría

- a) **Las irregularidades.** Estos incluyen proporcionar información financiera fraudulenta para proporcionar estados financieros engañosos, lo que puede considerarse malversación. Son omisiones intencionales de cifras o revelaciones en los estados financieros. Las irregularidades pueden implicar manipulación, falsificación o alteración de los registros contables, información falsa, hechos que pueden alterar la presentación adecuada de los estados financieros. (Inst. Guatemalteco de contadores públicos y Norma de auditoría 12)

- b) **Fraude.** Por supuesto, el fraude es el engaño a un tercero, abuso de confianza, fraude, suplantación de identidad, etc. El término "fraude" se refiere a acciones intencionales por parte de la gerencia, el personal o terceros que resultan en estados financieros falsos, que pueden incluir: apropiación indebida de activos, ocultar u omitir ciertas transacciones de registros o documentos, registrar transacciones que no están respaldadas por documentación. (Instituto de Contadores y Auditores de Guatemala Norma de Auditoría 12)

c) **Errores contables.** Las omisiones no intencionales de cifras o revelaciones en los estados financieros son consideradas como errores contables, que pueden ser como consecuencia de:

- ✓ Errores matemáticos o administrativos en los registros contables.
- ✓ Aplicación errónea de las Normas Internacionales de Contabilidad.
- ✓ Mala interpretación de hechos existentes.
- ✓ En consecuencia, los riesgos nunca desaparecerán, solo un sistema de control adecuado servirá para detectar errores contables, así como desfalcos.

10. Control gubernamental

Implica monitorear, seguir y verificar las acciones y resultados de la gestión pública, prestando especial atención al nivel de eficacia, eficiencia y transparencia en el uso y disposición de los recursos y bienes del Estado, así como al cumplimiento de las normas, leyes y directrices de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gestión y control, y sancionándolos para su mejora mediante la aplicación de las medidas preventivas pertinentes. La supervisión gubernamental es tanto interna como externa, y su crecimiento es un proceso continuo (art. 6. Ley 27785 SNC y de la CGR).

11. Las mejores prácticas

Un esquema de gestión aprobado por la alta dirección es esencial, el que debe ser conocido por todos y con roles definidos, que deben tener los siguientes lineamientos:

a) Debe existir la alta dirección y el consejo de administración para que:

Apruebe el modelo de gestión de riesgo operacional.

Promueve el uso del modelo en la organización.

Apruebe los planes de mitigación de alto nivel.

Autorice los recursos humanos y tecnológicos.

b) Unidad central de riesgo operacional

Desarrolla el modelo de gestión de RO

Implanta las herramientas de gestión.

Centraliza toda la información.

Realiza el seguimiento del RO.

Elabora y distribuye los informes.

12. El modelo de las tres líneas de defensa

La necesidad de desarrollar modelos para administrar y monitorear los riesgos y exigir la rendición de cuentas de los directores y gerentes, con una visión suficiente de todos los procesos, se deriva de los diferentes problemas y los diferentes resultados que surgen en las diferentes

organizaciones. los riesgos a los que se enfrentan. En qué organizaciones se encuentran actualmente.

Hoy en día, la mayoría de las empresas cuentan con departamentos de control interno y gestión de riesgos con empleados capacitados. Sin embargo, debido a la falta de colaboración y comunicación dentro de la organización, sus actividades están divididas y dispersas, lo que podría generar fallas en la implementación de controles internos o incluso la repetición o creación de actividades requeridas.

EFIA y el Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors) desarrollaron el Modelo de las Tres Líneas de Defensa (Modelo 3LoD) para integrar todas las funciones de aseguramiento y control en un sistema armonioso que crea valor para la organización. Posteriormente, el Instituto de Auditores Internos de España creó un modelo adicional que describe cómo se puede poner en práctica este modelo utilizando herramientas y procedimientos específicos de auditoría. Armados con este conocimiento, las organizaciones y los auditores internos podrán implementar completamente el modelo de acuerdo con las especificidades de la organización y aprovechar las ventajas y beneficios que aporta a la gestión de riesgos y la auditoría interna.

Este modelo denominado “ tres líneas de defensa”, ayuda a mejorar la mitigación integral de los riesgos, según se expone:

Línea 1: El primer nivel consiste en el control de gestión, donde cada área de trabajo aplica su propia gestión y control de riesgos para asegurar el cumplimiento de los objetivos generales de la organización mediante el uso de un adecuado sistema de control interno.

Línea 2: considera los roles de gestión de riesgos, salvaguardias y apego al conjunto de normas y reglamentos de la administración.

Línea 3: La auditoría interna constituye la tercera línea de defensa, que ofrece una supervisión imparcial de las dos primeras líneas de defensa y evalúa el sistema de control interno de la organización en su conjunto para detectar fallas y sugerir cambios.

Como propuesta de la presente investigación se alcanzará un plan sobre gestión de riesgos basado en este modelo que servirá como guía para la universidad con el fin de gestionar adecuadamente los riesgos.

A continuación, se muestra la Figura 4: Modelo: Las tres líneas de defensa

Figura 4

Modelo de las tres líneas de defensa



Fuente: Adaptado de la Guía de IIA.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de estudio corresponde a una investigación de tipo descriptivo en el que se observan los hechos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos (Hernández et al. 2003) y no experimental es decir no se manipulan variables, ya que se pretende establecer la incidencia de la gestión de riesgos en el desempeño de una entidad pública.

Según (Sánchez y Reyes, 2006, p.35), la investigación descriptiva, se enfoca en el conocimiento de la realidad natural, en un espacio y tiempo definido.

La investigación descriptiva, implica un conocimiento exhaustivo del área de investigación para diseñar preguntas de investigación específicas que traducen el propósito del estudio (Dankhe, 1986).

Por la modalidad que se persigue corresponde a una investigación científica aplicada ya que se busca la aplicación de los conocimientos adquiridos y profundizar otros mediante la investigación.

3.1.2 Diseño de investigación

El propósito de la investigación fue observar y analizar las variables tal como se mostraban en el entorno empresarial, se utilizó un enfoque no experimental.

Al respecto, Alvira (1996) describió el diseño como una estrategia integral de estudio que pretende ofrecer respuestas precisas e inequívocas a las preguntas planteadas.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población de estudio

Constituida por personal administrativo que laboran en las oficinas administrativas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos por ser consideradas de orden más críticas y expuestas a mayores riesgos.

Según el art. 74 de la Ley Universitaria N° 30220 precisa la creación de la Dirección General de Administración (DGA), y el art. 382 del

Reglamento General de la Universidad define la estructura administrativa compuesta por funcionarios y empleados siendo en número de (N = 31).

Tabla 2

Población de estudio

Personal	Frecuencia
Oficina de Tesorería	9
Oficina de Abastecimientos	10
Oficina de Recursos Humanos	12
Total	31

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Tamaño de la muestra

La muestra es definida por Hernández y otros, (2007) como una parte de elementos que corresponden a un conjunto definido.

Para el presente trabajo de investigación se considera que la población está compuesta por 31 servidores públicos de las oficinas seleccionadas, similar dato es tomado en cuenta para la muestra, es decir, N = 31 que servirá para aplicar las encuestas.

3.3. Operacionalización de las variables

3.3.1 Variables e indicadores

Las variables utilizadas en el presente trabajo están identificadas de la siguiente manera:

A. Variable independiente

X: Gestión de riesgos

X₁=Identificación

X₂=Evaluación

X₃=Monitoreo

X₄=Mitigación

B. Variable dependiente

Y: Calidad de desempeño

Y₁=Cumplimiento de objetivos estratégicos

Y₂=Eficiencia

Y₃=Eficacia

Y₄=Economía

3.3.2 Operacionalización de variables

a) Variable Independiente: Gestión de riesgos

Definición conceptual

Es un proceso que incluye una amplia gama de elementos, definiendo y ejecutando actividades de planificación organizacional para abordar los diversos riesgos que enfrentan las operaciones con el objetivo de agregar el máximo valor sostenible a todas las operaciones. Actividad Empresarial (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Bolivia, 2008).

Definición operacional

Es el conjunto de actividades que asumirá la alta gerencia para una adecuada administración del riesgo. Es responsabilidad de la gerencia elaborar las políticas y el manual de gestión de riesgos, así como asegurar la implementación del proceso de gestión de riesgos e informar a toda la organización sobre los lineamientos para su aplicación

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

a). VARIABLE INDEPENDIENTE: (X): GESTIÓN DE RIESGOS

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
GESTIÓN DE RIESGOS	1.Identificación	1.1 Inventario general de riesgos internos y externos.	ORDINAL
		1.2 Identificar el ambiente de control interno.	
		1.3 Asumir el compromiso para gestionar riesgos.	
		1.4 Elaborar un mapa de identificación de riesgos.	
	2.Evaluación	2.1 Contar con un plan de gestión de riesgos.	
		2.2 Revisión de información en los sistemas de tecnología.	
		2.3 Políticas de aceptación de riesgos.	
		2.4 Valuación de riesgos según la probabilidad e impacto del riesgo.	
		3.1 Efectividad del control interno.	

	3.2 Valorar el desempeño del personal.
3.Monitoreo	3.3 Supervisión de ejecución de gastos y rendición de cuentas.
	3.4 Seguimiento a las recomendaciones de auditorías anteriores.
	4.1 Evaluación de procedimientos y controles establecidos.
4.Mitigación	4.2 Adecuada segregación de funciones.
	4.3 Formular plan de capacitación para el personal.

Fuente: Elaboración propia.

b). VARIABLE DEPENDIENTE: (Y): CALIDAD DE DESEMPEÑO

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	
CALIDAD DE DESEMPEÑO	1.Cumplimiento de Objetivos	1.1 Planificación de actividades.	ORDINAL	
		1.2 Identificar los tipos de riesgos.		
		1.3 Políticas que beneficien en calidad de servicio al usuario.		
				2.1 Vinculación del PEI con instrumentos de gestión.
	2.Eficiencia	2.2 Selección de personal.		
		2.3 Transparencia en proceso de adquisición de bienes y servicios.		
		3.1 Oportunidad en el pago a los proveedores.		
	3.Eficacia	3.2 Promover el trabajo en equipo.		
		3.3 Disposición de un buen clima laboral.		
		4.1 Uso adecuado de recursos de la entidad.		
	4.Economía			

Fuente: Elaboración propia.

Resumen

Variable gestión de riesgos

Primera dimensión: Identificación	Indicador 1.1, 1.2, 1.3, 1.4
Segunda dimensión: Evaluación	Indicador 2.1, 2.2, 2.3, 2.4
Tercera dimensión: Monitoreo	Indicador 3.1, 3.2, 3.3, 3.4
Cuarta dimensión: Mitigación	Indicador 4.1, 4.2, 4.3

Variable calidad de desempeño

Primera dimensión: Cumplimiento de objetivos	Indicador 1.1, 1.2, 1.3
Segunda dimensión: Eficiencia	Indicador 2.1, 2.2, 2.3
Tercera dimensión: Eficacia	Indicador 3.1, 3.2, 3.3
Cuarta dimensión: Economía	Indicador 4.1

Variable dependiente: (Y) Calidad de desempeño

Definición conceptual

Describe una gama de procedimientos y evaluaciones que aseguran que la organización está llevando a cabo sus tareas con éxito y rapidez. Examina una serie de componentes internos de la estructura empresarial, incluido el desempeño de los empleados, el desempeño general de una región determinada y las etapas de creación de un producto o servicio. Todos estos factores están representados en el grado en que se cumplieron los objetivos de la unidad de estudio. Según Bonnefoy y Armijo (2005).

Definición operacional

Es un proceso de medición de variables para evaluar el desempeño del recurso humano y área específica en bien del cumplimiento de objetivos de la institución previstos según los planes estratégicos aprobados.

3.3.3 Formato para identificación de riesgos

a) Mapa de riesgos para la oficina de tesorería

NRO DE RIESGO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NOMBRE DEL RIESGO
1	Direccionamiento Gestión de Tesorería.	Establecer lineamientos institucionales para el logro de metas.	Incumplimiento de Metas.

TIPO DE RIESGO	CAUSAS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	EFFECTOS DEL RIESGO
Estratégico	Desconocimiento, falta de interés.	Segregación de funciones no bien establecidas.	Desconfianza de los clientes. Pérdida de imagen.

NRO DE RIESGO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NOMBRE DEL RIESGO
2	Oportunidad en los Depósitos.	Los ingresos de caja deben ser depositados oportunamente en las cuentas bancarias.	Depósitos no registrados en las cuentas bancarias.

TIPO DE RIESGO	CAUSAS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	EFFECTOS DEL RIESGO
Operativo	Falta de Arqueos sorpresivos Desconocimiento de las directivas.	Depósitos parciales en las cuentas de los usuarios.	Desconfianza de los usuarios.

NRO DE RIESGO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NOMBRE DEL RIESGO
3	Gestión a proveedores.	Establecer lineamientos para pago a proveedores.	Incumplimiento en el pago de Cheques.

TIPO DE RIESGO	CAUSAS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	EFFECTOS DEL RIESGO
Cumplimiento	Desconocimiento de los funcionarios Deficiencia en los procesos.	Atraso en el pago a proveedores. Documentación incompleta Conformidad no autorizada.	Sanciones fiscales. Procesos ineficaces. Pérdida de un buen proveedor.

Fuente: Elaboración propia, 2018

b) Mapa de riesgos para la oficina de abastecimientos

NRO DE RIESGO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NOMBRE DEL RIESGO
4	Gestión de Adquisición de Bienes y servicios.	Garantizar la compra correcta de bienes y servicios solicitados por la entidad.	Oportunidad en la adquisición de bienes y servicios.

TIPO DE RIESGO	CAUSAS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	EFFECTOS DEL RIESGO
Estratégico	Falta de personal capacitado. Deficiencia en la elaboración de estudios previos.	Documentación incompleta. Desconocimiento de los funcionarios y servidores.	Deficiencia en la gestión de contratación de bienes y servicios.

NRO DE RIESGO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NOMBRE DEL RIESGO
5	Gestión de Adquisición de Bienes y servicios	Garantizar la compra correcta de bienes y servicios solicitados por la entidad.	No satisfacción de los bienes y/o servicios por parte de los usuarios.

TIPO DE RIESGO	CAUSAS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	EFFECTOS DEL RIESGO
Operativo	Planificación no adecuada en la adquisición. Insuficiente dotación de insumos para la adquisición.	Deficiencia en la elaboración del PAC. No previsión en la elaboración del POI. Carece de manuales de procedimientos de control.	Información no confiable Incumplimiento de metas. Reprogramación de gastos.

NRO DE RIESGO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NOMBRE DEL RIESGO
6	Gestión de Adquisición de bienes y servicios.	Garantizar la compra correcta de bienes y servicios solicitados por la entidad.	Incumplimiento de la Normatividad vigente según el procedimiento establecido.

TIPO DE RIESGO	CAUSAS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	EFFECTOS DEL RIESGO
Cumplimiento	Desconocimiento de los procesos. Cambios en la normatividad. Falta de decisión en los contratos.	No comunicación al personal sobre nuevos cambios de directivas. No aplicaciones técnicas para el desarrollo de los procesos.	Información no confiable. Descontento de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

c) Mapa de riesgos para la oficina de recursos humanos

NRO DE RIESGO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NOMBRE DEL RIESGO
7	Gestión integral del recurso humano.	Garantizar la disponibilidad y competencia del recurso humano.	Presencia de un clima laboral desfavorable.

TIPO DE RIESGO	CAUSAS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	EFFECTOS DEL RIESGO
Estratégico	Falta de incentivos al personal. No reconocimiento al personal. Personal desmotivado.	Baja productividad laboral Maltrato psicológico al personal. Poca identificación del personal.	Disminución en el rendimiento laboral del trabajador.

NRO DE RIESGO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NOMBRE DEL RIESGO
8	Gestión integral del recurso humano.	Garantizar la disponibilidad y competencia del recurso humano.	Selección del personal.

TIPO DE RIESGO	CAUSAS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	EFFECTOS DEL RIESGO
Operativo	Escasa planificación. Presión de grupos políticos.	Selección del personal por concurso. Evaluación de desempeño de acuerdo a normas.	Incumplimiento de objetivos.

NRO DE RIESGO	PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	NOMBRE DEL RIESGO
9	Gestión integral del recurso humano.	Garantizar la disponibilidad y competencia del recurso humano.	Capacitación del personal.

TIPO DE RIESGO	CAUSAS	DESCRIPCION DEL RIESGO	EFFECTOS DEL RIESGO
Cumplimiento	Decisiones políticas.	Selección del personal sin tener en cuenta las competencias.	Personal no actualizado para asumir cargos de responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.4 TÉCNICAS Y MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Técnicas

Para la recolección de los datos se utilizó algunas técnicas que a continuación se menciona:

La encuesta es una técnica que se aplicó a diferentes servidores de las oficinas de tesorería, abastecimientos, y recursos humanos en forma escrita a través de un instrumento o cuestionario para analizar la información sobre la administración y control de riesgos.

La entrevista es una técnica basada en el diálogo o conversación que se aplicó a los funcionarios y servidores que laboran en las oficinas de

tesorería, abastecimientos y recursos humanos de la universidad con el fin de obtener datos sobre la administración y control de riesgos formulando preguntas de manera libre y espontánea.

3.4.2 Método de recolección de datos

Los métodos de recolección de datos que se utilizaron son:

- a) Observación
- b) Análisis documental
- c) Encuesta

El procedimiento de recolección de datos, comprende:

- a) Reconocimiento de los sucesos o eventos que de presentarse podrían ocasionar pérdidas a la institución.
- b) Estimación de la probabilidad de ocurrencia de tales eventos.
- c) Clasificación y priorización de sucesos, según la probabilidad de ocurrencia.
- d) Determinación del impacto en pérdidas o daños que pudiesen ocasionar.
- e) Formulación de una propuesta de gestión de riesgos, basada en acciones preventivas para menoscabar la probabilidad de ocurrencia de los eventos riesgosos o si fuera el caso minimizar las pérdidas materiales.

Una vez obtenida la información a través de las entrevistas y encuestas aplicado a los diferentes servidores de la universidad para medir la variable de estudio se procedió a ordenar en forma sistemáticamente para continuar con el proceso y análisis de la información.

3.4.3 Procesamiento y análisis de datos

a) El procesamiento de datos se hizo en forma automatizada con la utilización de los medios informáticos siguientes:

Proceso computarizado en Excel. Se caracteriza por su potente recurso gráfico y funciones específicas en el cual se procesó la información mediante la tabulación simple reflejado en tablas de frecuencia absoluta.

Proceso computarizado con SPSS. Se ingresó la información al programa con el objetivo de facilitar su rápida utilización, bajo el supuesto de que los datos para el análisis proceden de una encuesta y que, por tanto, deberán codificarse para su posterior procesamiento.

b) Para el análisis de datos los resultados se expresaron en porcentajes tomando como base la muestra total seleccionada, de cuyo resultado finalmente fue plasmado mediante gráficos con su respectiva interpretación.

Se utilizó además la herramienta Microsoft Office específicamente: Word, Excel y Power Point, para la elaboración de informes y cuadros e interpretación de la información obtenida como resultado final.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Como consecuencia del trabajo de campo realizado se presentan los siguientes resultados.

4.1. GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS OFICINAS DE TESORERÍA, ABASTECIMIENTOS Y RECURSOS HUMANOS

Pregunta 1. ¿La universidad ha dispuesto realizar un inventario general de riesgos internos y externos?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 1 se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

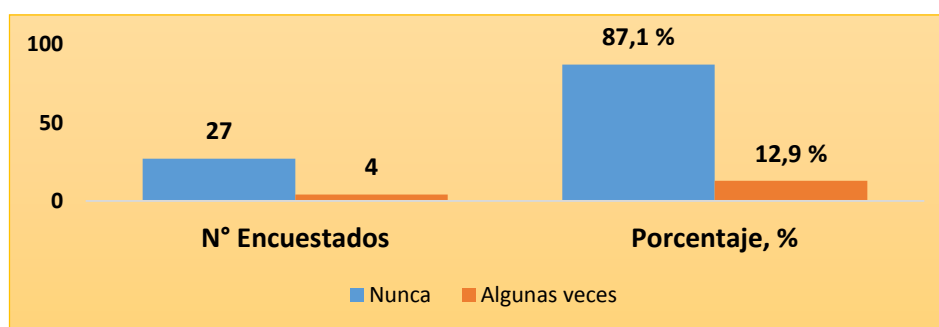
Resultado de la pregunta 1

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	27	87,1
Algunas veces	4	12,9
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario gestión de riesgos, 2018.

Figura 5

Resultados de la pregunta 1



Fuente: Tabla 3

Interpretación

En la Tabla 3 y Figura 5, respecto a la disposición de la universidad para realizar inventarios de riesgos internos y externos, de los resultados se observa que en un 87,1 % de los encuestados responden que en la universidad nunca se ha realizado un inventario general de riesgos, mientras que un 12,9 % responden que algunas veces, ello demuestra que el personal no tiene conocimiento en el tema de gestión de riesgos, lo cual imposibilita cumplir con identificar tipos de riesgos internos y externos.

Pregunta 2. ¿La universidad se preocupa por identificar cómo es el ambiente de control interno en sus dependencias?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 2 se muestra en la Tabla 4 y en la Figura 6.

Tabla 4

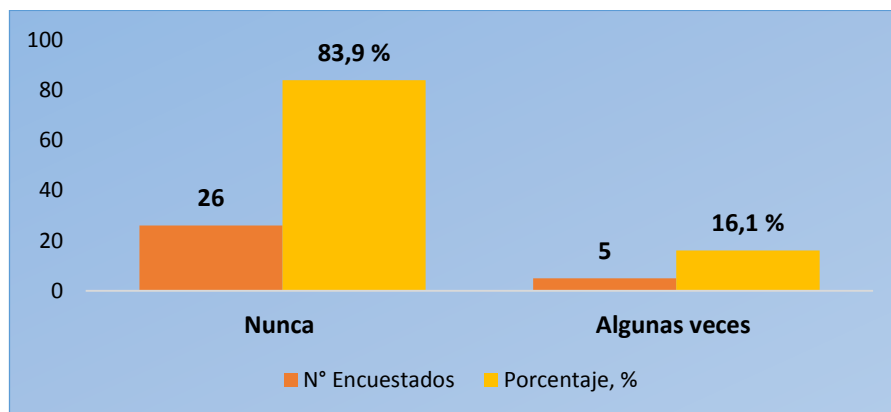
Resultados de la pregunta 2

Opciones de Respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	26	83,9
Algunas veces	05	16,1
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario gestión de riesgos

Figura 6

Resultados de la pregunta 2



Fuente: Tabla 4

Interpretación

En la Tabla 4 y Figura 6, respecto a saber si existe preocupación por identificar cómo es el ambiente de control interno en las oficinas, los encuestados respondieron que en un 83,9 % las autoridades nunca se preocuparon en fijar un buen ambiente de control entre sus trabajadores, sin embargo, el 16,10 % manifiestan que solo algunas veces se toma en cuenta este aspecto, al respecto siendo el control interno fundamental en toda empresa debe ser aplicable por todo el personal en sus oficinas con

principios y valores éticos considerados en las normas de control, así como el uso del código de ética de la función pública.

Pregunta 3. ¿El titular y los funcionarios asumen el compromiso para gestionar los riesgos en cada una de sus áreas operativas?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 3 se muestra en la Tabla 7 y en la Figura 7.

Tabla 5

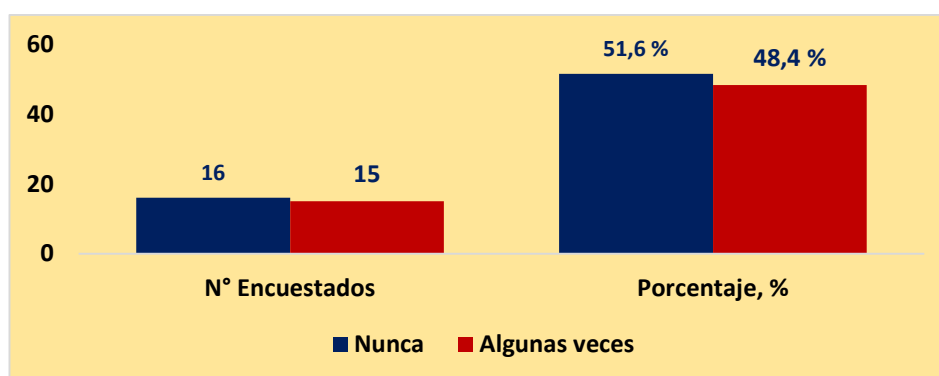
Resultados de la pregunta 3

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	16	51,6
Algunas veces	15	48,4
Total	31	100,0

Fuente: cuestionario gestión de riesgos.

Figura 7

Resultados de la pregunta 3



Fuente: Tabla 5.

Interpretación

En la Tabla 5 y Figura 7, respecto a saber si existe compromiso de los funcionarios para gestionar los riesgos, el 51,6 % de los encuestados respondieron que nunca y el 48,4 % responden algunas veces.

Esto significa que siendo la administración de riesgos un aspecto esencial en todas las entidades, en particular en la universidad no se presta el interés debido tal vez por causas de desconocimiento en el tema, lo cual indica se estaría poniendo en riesgo algunas actividades disminuyendo el cumplimiento de objetivos.

Pregunta 4. ¿La universidad cuenta con un mapa de riesgos para evaluar sus causas y efectos?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 4 se muestra en la Tabla 6 y en la Figura 8.

Tabla 6

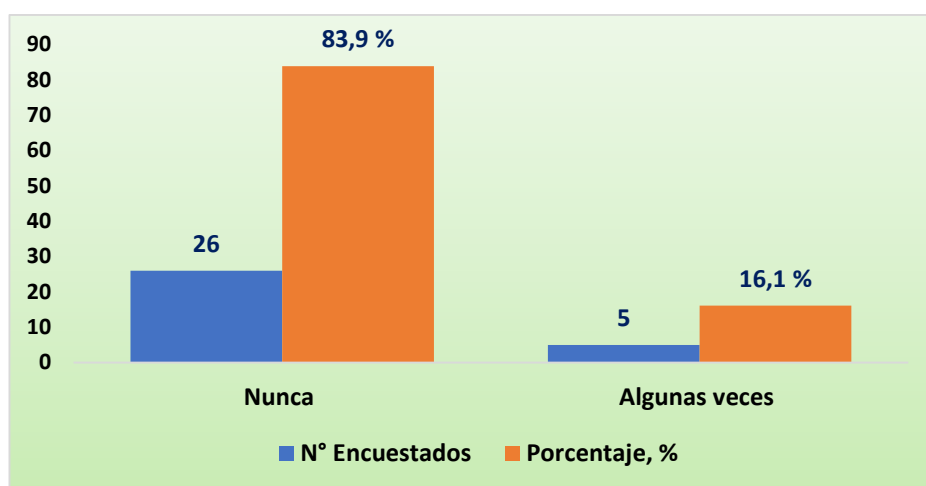
Resultados de la pregunta 4

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	26	83,9
Algunas veces	5	16,1
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario gestión de riesgos.

Figura 8

Resultados de la pregunta 4



Fuente: Tabla 6.

Interpretación

En la Tabla 6 y Figura 8, del total de encuestados, en un 83,9 % de los encuestados respondieron que nunca la universidad contaba con un mapa de riesgos que les permita evaluar sus causas y efectos de posibles riesgos, y un 16,1 % dicen de algunas veces, esto indica que al no estar considerado en la programación de actividades la prevención de riesgos, es razón porque no se ha dispuesto elaborar un mapa de riesgos ni se ha identificado tipos de riesgos en las oficinas seleccionadas, notándose un poco de descuido en los responsables.

Pregunta 5. ¿La universidad cuenta con un plan de gestión de riesgos para evaluar acciones de mitigación de riesgos?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 5 se muestra en la Tabla 7 y en la Figura 9.

Tabla 7

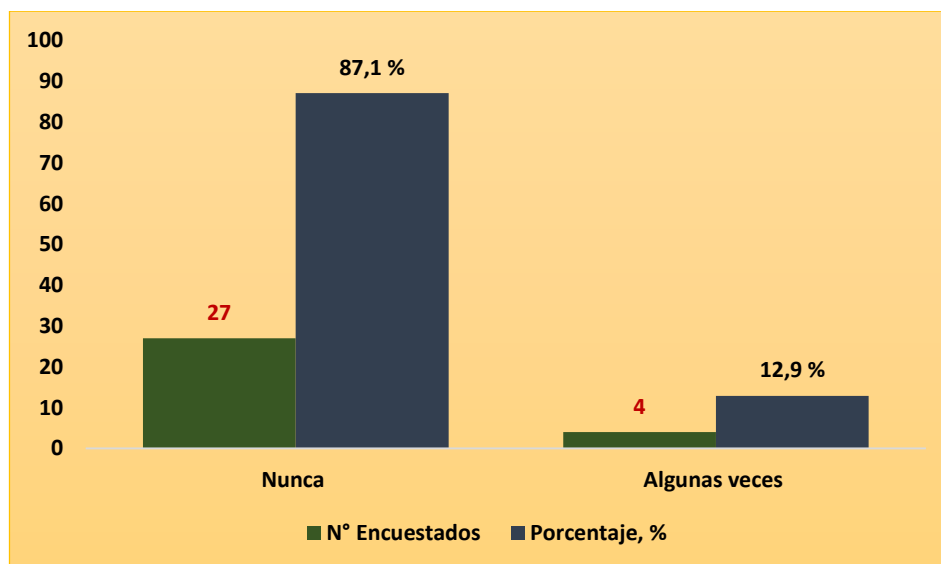
Resultados de la pregunta 5

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	27	87,1
Algunas veces	4	12,9
Total	31	100,0

Fuente: cuestionario gestión de riesgos.

Figura 9

Resultados de la pregunta 5



Fuente: Tabla 7

Interpretación

En la Tabla 7 y Figura 9, respecto a saber si la universidad cuenta con un plan de gestión de riesgos para tomar acciones de mitigación, el

resultado de un 87,1 % manifiesta que nunca, mientras que un 12,9 % dice algunas veces, esto quiere decir que en la universidad no se preocuparon en elaborar un plan de gestión de riesgos, lo cual no permite priorizar acciones de mitigación.

Pregunta 6. ¿La universidad ha dispuesto la revisión de la información como prevención de riesgos?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 6 se muestra en la Tabla 10 y Figura 10.

Tabla 8

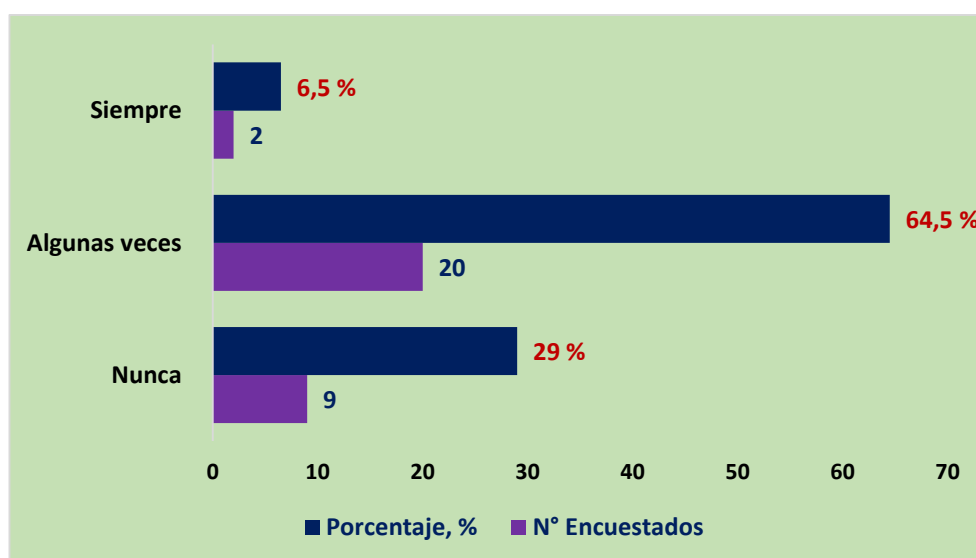
Resultados de la pregunta 6

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	9	29,0
Algunas veces	20	64,5
Siempre	2	6,5
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario gestión de riesgos.

Figura 10

Resultado de la pregunta 6



Fuente: Tabla 8

Interpretación

En la Tabla 8 y Figura 10, respecto a saber si se ha revisado los sistemas de tecnología para prevenir errores en la información, del total de encuestados un 29 % manifiesta que nunca se dio atención a esta medida, un 64,5 % dice algunas veces, y un 6,5 % responde siempre, esto quiere decir que en la universidad solo en algunas veces hubo preocupación por evaluar los sistemas de tecnología para prevenir errores en el proceso de información, por lo que resulta importante la actualización de los sistemas de tecnología para procesar información y obtener resultados que sean confiables para la toma de decisiones.

Pregunta 7. ¿El titular aprueba políticas de aceptación de riesgos con el fin de mejorar los sistemas administrativos?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 7 se muestra en la Tabla 9 y Figura 11.

Tabla 9

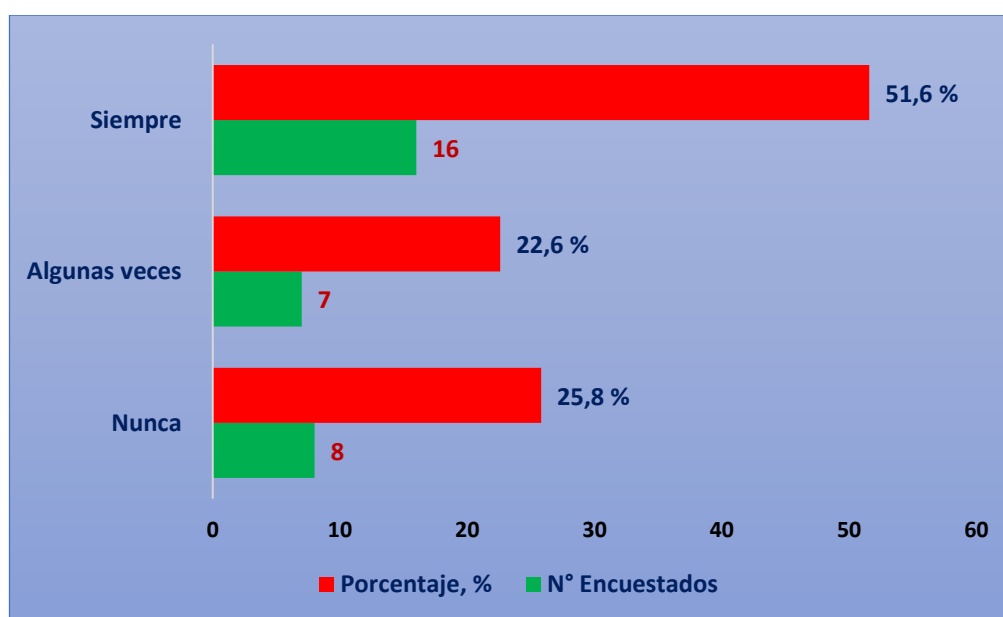
Resultados de la pregunta 7

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	8	25,8
Algunas veces	7	22,6
Siempre	16	51,6
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario gestión de riesgos.

Figura 11

Resultados de la pregunta 7



Fuente: Tabla 9

Interpretación

En la Tabla 9 y Figura 11, respecto a saber si existen políticas de aceptación de riesgos para mejorar los sistemas administrativos los encuestados en un 51 % respondieron siempre, un 22,6 % algunas veces, y un 25,8 % nunca, ello indica que en la universidad sí existe preocupación por mejorar los sistemas administrativos en razón a que se tiene que cumplir con directivas que dispone el MEF y los entes superiores de control como el caso de la contraloría general de la república, todo ello redundará en un mejor desempeño y cumplimiento de objetivos.

Pregunta 8. ¿La universidad toma interés en la valuación de riesgos frente a la probabilidad de ocurrencia y el impacto de riesgo que ocasione?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 8 se muestra en la Tabla 10 y Figura 12.

Tabla 10

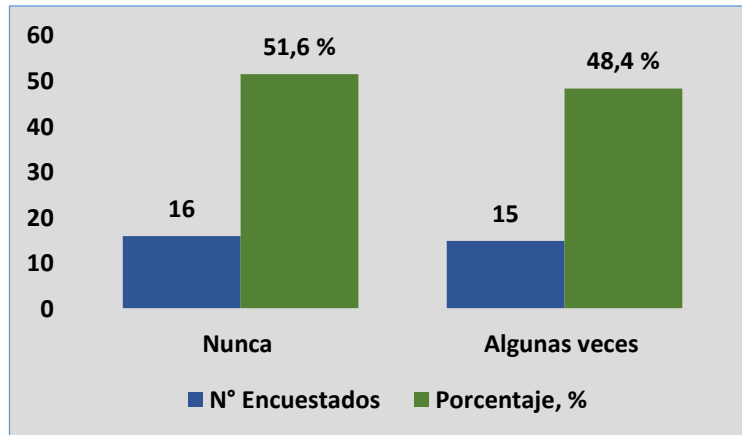
Resultados de la pregunta 8

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	16	51,6
Algunas veces	15	48,4
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario gestión de riesgos.

Figura 12

Resultados de la pregunta 8



Fuente: Tabla 10.

Interpretación

En la Tabla 10 y Figura 12, respecto a saber si la universidad toma interés en la valuación de riesgos frente a la probabilidad de ocurrencia y el impacto de riesgo que ocasione, los encuestados un 51,6 % respondieron nunca, y un 48,4 % algunas veces, es evidente la poca preocupación por estas acciones, sin embargo, cabe precisar que el presupuesto de la institución debe contener un monto estimado para cubrir gastos en casos de emergencia o presencia de tipos de riesgos para no modificar partidas presupuestadas y aprobadas en el plan operativo.

Pregunta 9. ¿La universidad ha cumplido con implementar las normas de control interno según la normatividad del Coso?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 9 se muestra en la Tabla 13 y Figura 13.

Tabla 11

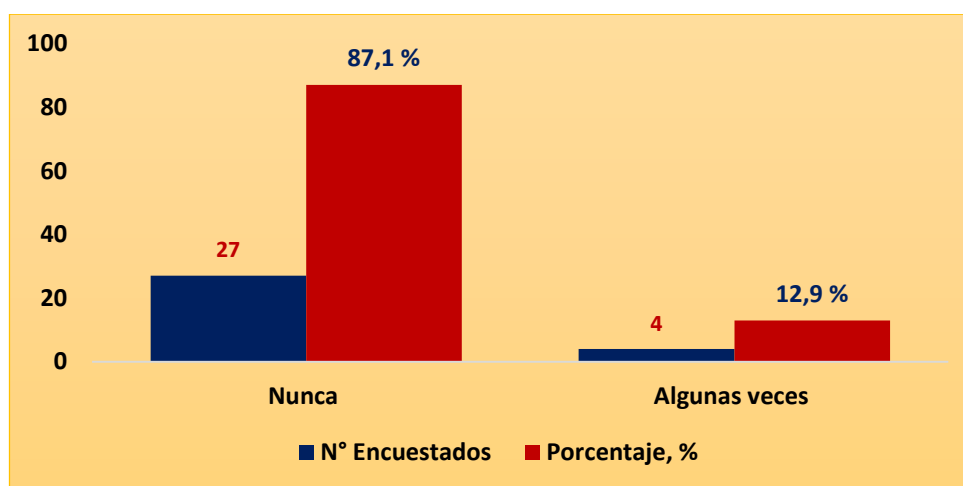
Resultados de la pregunta 9

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	27	87,1
Algunas veces	4	12,9
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario gestión de riesgos.

Figura 13

Resultados de la pregunta 9



Fuente: Tabla 11.

Interpretación

En la Tabla 11 y Figura 13, de los resultados obtenidos los encuestados respondieron un 87,1 % nunca, y un 12,9 % algunas veces,

esto significa que la universidad no ha cumplido con implementar las normas de control interno según los componentes del Informe COSO, sin embargo, últimas disposiciones de la contraloría han ampliado el plazo a fin que todas las entidades del sector público puedan cumplir de acuerdo a su disponibilidad presupuestal.

Pregunta 10. ¿La universidad valora el desempeño del personal administrativo, motivándolos a corregir errores para mitigar riesgos?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 10 se muestra en la Tabla 12 y Figura 14.

Tabla 12

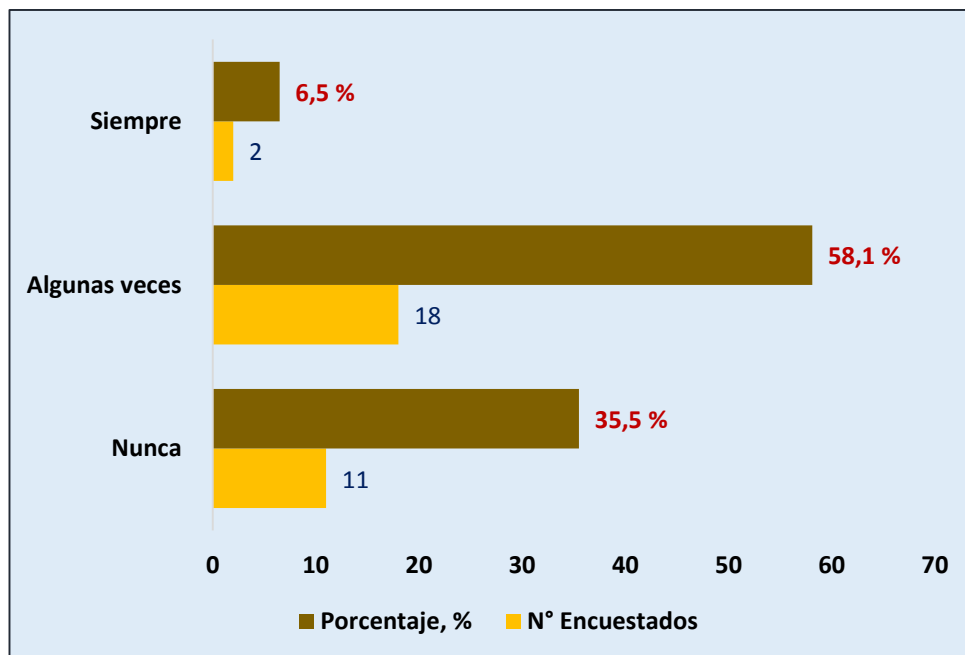
Resultados de la pregunta 10

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	11	35,5
Algunas veces	18	58,1
Siempre	2	6,5
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario gestión de riesgos.

Figura 14

Resultados de la pregunta 10



Fuente: Tabla 12.

Interpretación

En la Tabla 12 y Figura 14, respecto a saber si se valora el desempeño del personal administrativo, el resultado indica que un 58,10 % dice que algunas veces, mientras que un 35,5 % nunca, y un 6,5 % manifiesta que siempre, al respecto se puede decir que la administración no incentiva al personal por obtener mejores resultados en consecuencia la desmotivación puesta en el personal ocasiona un descontento por desarrollar sus funciones en cumplimiento a objetivos señalados.

Pregunta 11. ¿La Dirección General de Administración (DGA) con frecuencia supervisa la ejecución de gastos y rendición de cuentas de los servidores?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 11 se muestra en la Tabla 13 y Figura 15.

Tabla 13

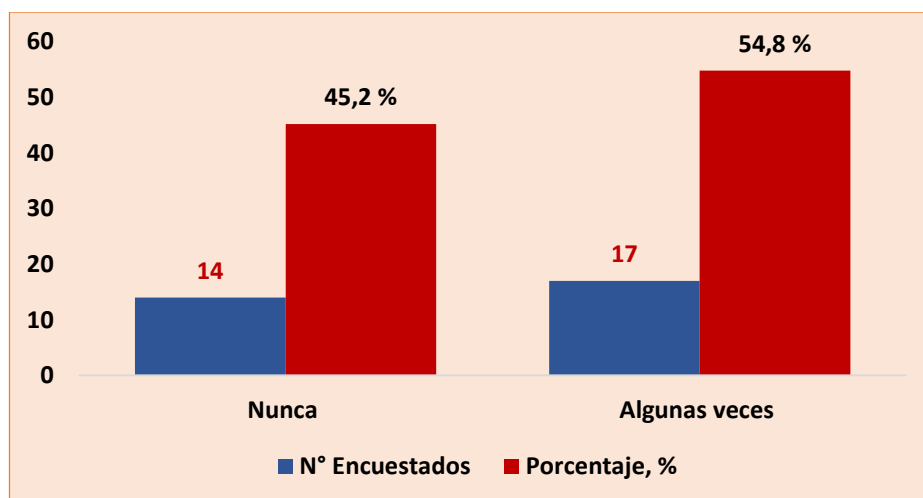
Resultados de la pregunta 11

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	14	45,2
Algunas veces	17	54,8
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario gestión de riesgos.

Figura 15

Resultados de la pregunta 11



Fuente: Tabla 13.

Interpretación

En la Tabla 13 y Figura 15, respecto a saber si la DGA frecuentemente supervisa la ejecución de gastos y la rendición de cuentas de los servidores, al respecto se tiene los resultados en un 54,8 % dice afirma algunas veces, mientras que un 45,2 % dice que nunca, cabe señalar que al interno existen directivas aprobadas que son de conocimiento del personal, pero tal vez sea por descuido no se aplican a diario para sus procesos ocasionando saldos pendientes de rendir en caso de viáticos asignados para comisiones de servicios.

Pregunta 12. ¿El órgano de control interno (OCI) realiza el seguimiento a las recomendaciones formuladas en auditorías anteriores?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 12 se muestra en la Tabla 14 y Figura 16.

Tabla 14

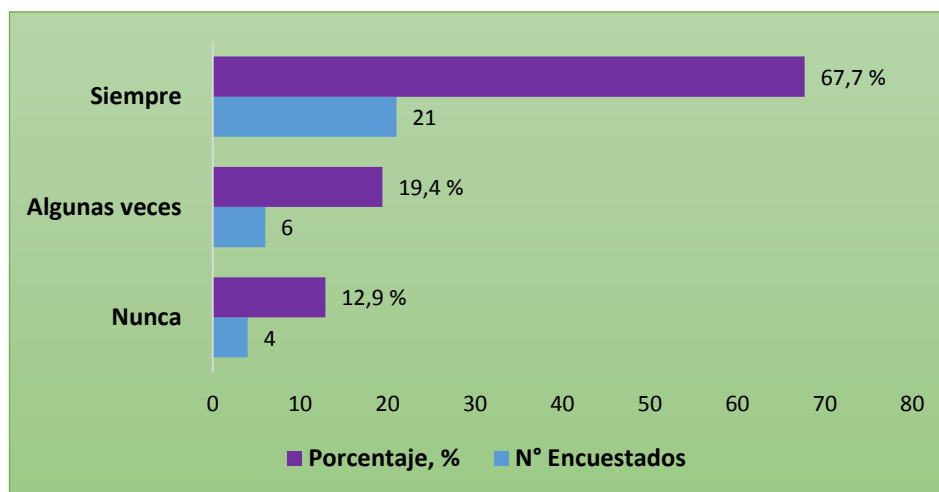
Resultados de la pregunta 12

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	4	12,9
Algunas veces	6	19,4
Siempre	21	67,7
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario gestión de riesgos.

Figura 16

Resultados de la pregunta 12



Fuente: Tabla 14

Interpretación

En la Tabla 14 y Figura 16, respecto a si el órgano de control interno realiza el seguimiento a las recomendaciones formuladas en auditorías anteriores, los encuestados respondieron un 67,7 % afirman que siempre se realiza el seguimiento a las recomendaciones, mientras que un 19,4 % dice que solo algunas veces, en particular es preciso señalar que sí se cumple con esta acción por ser parte de las funciones del órgano de control de la universidad, ya que hacer el seguimiento al cumplimiento de la implementación de las recomendaciones implica a que el personal corrija actividades no usuales para no generar otras deficiencias, más bien fomentar el desarrollo normal de actividades a satisfacción de los clientes.

Pregunta 13. ¿La evaluación de nuevos procedimientos y controles permitirá obtener resultados más confiables?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 13 se muestra en la Tabla 15 y Figura 17.

Tabla 15

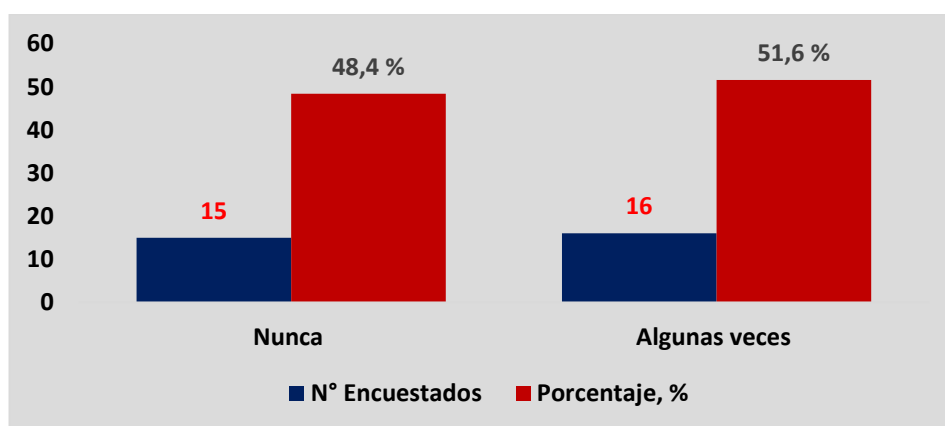
Resultados de la pregunta 13

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	15	48,4
Algunas veces	16	51,6
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario gestión de riesgos.

Figura 17

Resultado de la pregunta 13.



Fuente: Tabla 15.

Interpretación

En la Tabla 15 y Figura 17, respecto a conocer si la evaluación de nuevos procedimientos y controles permitirá obtener resultados más

confiables en las áreas de mayor riesgo de manera selectiva se supervisa los procedimientos y controles establecidos, al respecto el resultado indica que un 51,6 % dice algunas veces se aplican estas acciones, mientras que un 48,4 % dice que nunca, por tal situación considerando que toda actividad realizada está expuesta a un riesgo en consecuencia resulta necesario adoptar medidas, es decir reforzar los procedimientos de control en las áreas de mayor riesgo para garantizar la confiabilidad de la información financiera y presupuestal.

Pregunta 14. ¿Se ha dispuesto una adecuada segregación de funciones al personal que labora en las áreas con mayor riesgo?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 14 se muestra en la Tabla 16 y Figura 18.

Tabla 16

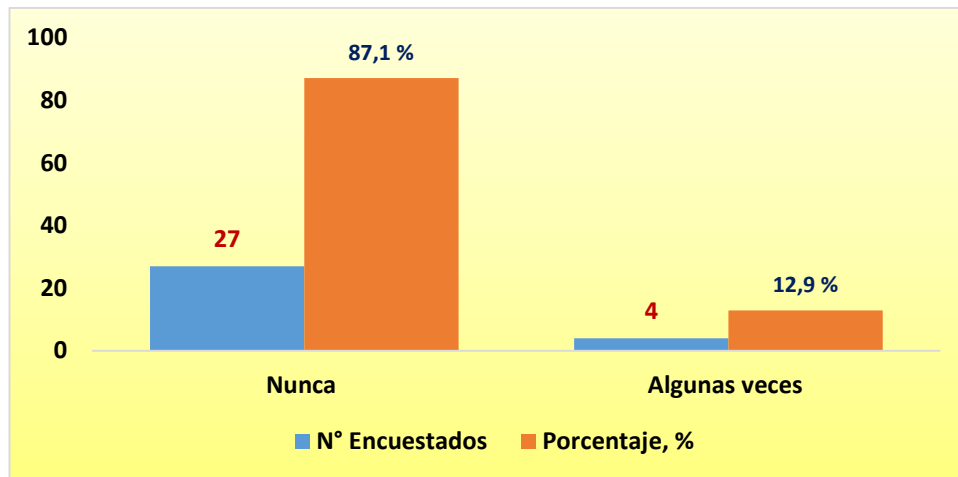
Resultados de la pregunta 14

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	27	87,1
Algunas veces	4	12,9
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario gestión de riesgos.

Figura 18

Resultados de la pregunta 14



Fuente: Tabla 16

Interpretación

En la Tabla 16 y Figura 18, respecto a que si al personal que labora en las áreas de mayor riesgo se ha dispuesto una adecuada segregación de funciones, los resultados indican que un 87,10 % opinan que nunca se preocuparon en tomar acción y un 12,90 % algunas veces, esto demuestra que existe poco interés en atender adecuadas funciones en las áreas con mayor riesgo como un medio para reforzar los controles en dichas áreas.

Pregunta 15. ¿La universidad se ha preocupado en elaborar un plan de capacitación para el personal sobre gestión de riesgos?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 15 se muestra en la Tabla 17 y Figura 19.

Tabla 17

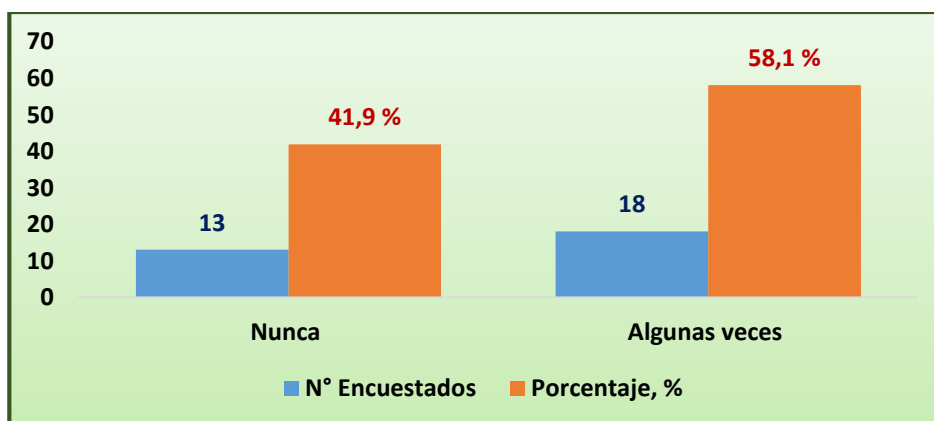
Resultados de la pregunta 15

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	13	41,9
Algunas veces	18	58,1
Total	31	100,0

Fuente: cuestionario gestión de riesgos

Figura 19

Resultados de la pregunta 15



Fuente: Tabla 17.

Interpretación

En la Tabla 17 y Figura 19, respecto a si la universidad capacita al personal en información sobre gestión de riesgos, al respecto los resultados indican que un 58,1 % dicen que algunas veces se cumple con esta acción en beneficio del personal, mientras que un 41,9 % contestan que nunca se

realiza tal capacitación, pero es importante señalar que algunas entidades dentro de su presupuesto consideran un porcentaje para cumplir con un programa de capacitación, sin embargo, en particular en esta universidad existe poco interés en realizar estas acciones de capacitación que permitan al personal lograr una especialización en sus funciones diarias, mejorar los controles y sobre todo estar preparado en tomar decisiones sobre las formas de cómo minimizar riesgos para no afectar el normal desarrollo de actividades programadas.

4.2. CALIDAD DE DESEMPEÑO EN LAS OFICINAS DE TESORERÍA, ABASTECIMIENTOS Y RECURSOS HUMANOS

Pregunta 16. ¿Se ha dispuesto realizar una adecuada planificación de actividades en concordancia a los objetivos de la institución?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 16 se muestra en la Tabla 18 y Figura 20.

Tabla 18

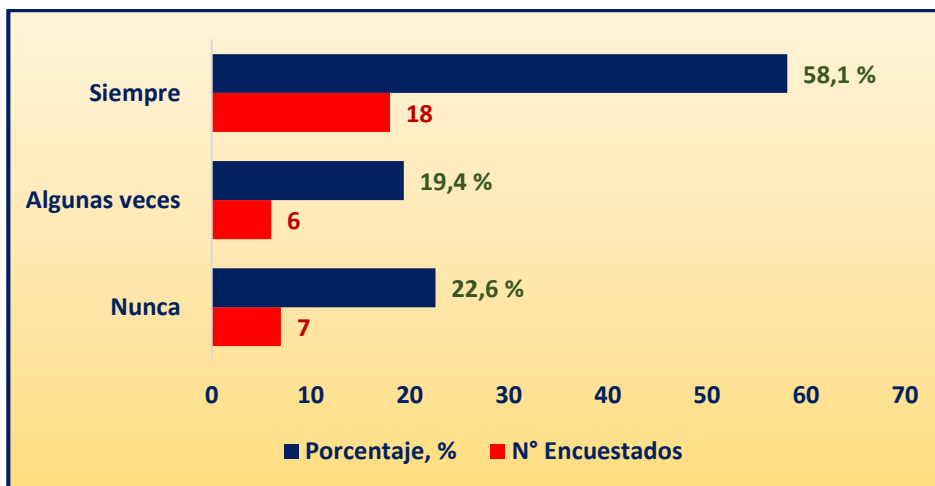
Resultados de la pregunta 16

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	7	22,6
Algunas veces	6	19,4
Siempre	18	58,1
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario calidad de desempeño.

Figura 20

Resultados de la pregunta 16



Fuente: Tabla 18

Interpretación

En la Tabla 18 y Figura 20, respecto a si la universidad realiza una adecuada planificación de actividades, los encuestados en un 58,10 % respondieron que siempre, un 22,6 % manifestaron que nunca, y un 19,4 % algunas veces, por lo que se percibe que una buena planificación de actividades trae consigo el cumplimiento de objetivos, es decir los trabajadores asumen una responsabilidad según los planes aprobados.

Pregunta 17. ¿La universidad ha dispuesto al personal identificar tipos de riesgos en sus áreas, que puedan impedir en el cumplimiento de objetivos?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 17 se muestra en la Tabla 19 y Figura 21.

Tabla 19

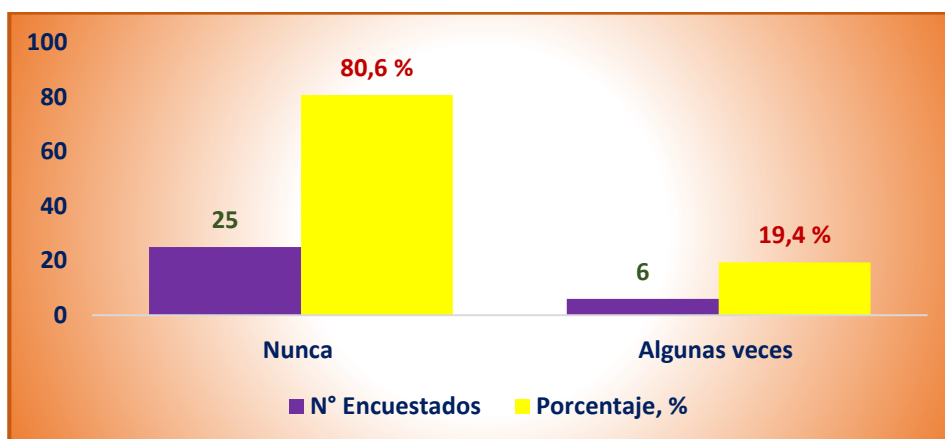
Resultados de la pregunta 17

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	25	80,6
Algunas veces	6	19,4
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario calidad de desempeño.

Figura 21

Resultados de la pregunta 17



Fuente: Tabla 19

Interpretación

En la Tabla 19 y Figura 21, respecto a si la universidad se preocupa por identificar distintos tipos de riesgos, de los resultados obtenidos se tiene que un 80,6 % manifiestan que nunca se identifican distintos tipos de

riesgos en la universidad, de otro lado, un 19,4 % dice algunas veces, esto significa que para identificar tipos de riesgos se hace necesario hacer un diagnóstico general en la universidad con aplicación de determinadas técnicas, sin embargo, se nota poco interés en ello tal vez ocasionado por la falta de conocimiento en el tema y que el personal no esté preparado para cumplir con esa responsabilidad.

Pregunta 18. ¿La universidad realiza acciones coordinadas para implementar políticas que beneficien en la calidad de servicio al usuario?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 18 se muestra en la Tabla 20 y Figura 22.

Tabla 20

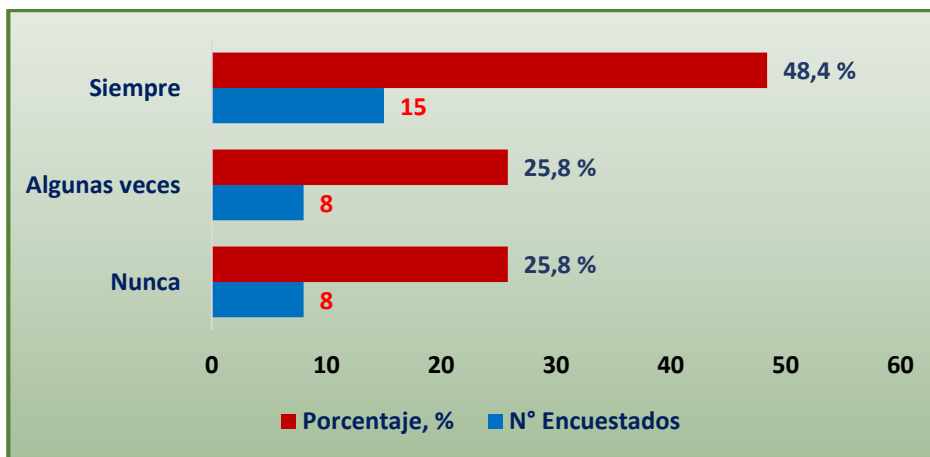
Resultados de la pregunta 18.

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	8	25,8
Algunas veces	8	25,8
Siempre	15	48,4
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario calidad de desempeño.

Figura 22

Resultados de la pregunta 18



Fuente: Tabla 20

Interpretación

En la Tabla 20 y Figura 22, respecto a si la universidad ha decidido implementar políticas que beneficien en la calidad de servicio al usuario, los resultados de los encuestados en un 48,4 % indican que siempre se ha decidido por implementar políticas que beneficien en la calidad de servicio brindado al usuario, sin embargo, un 25,8 % manifiestan que solo algunas veces, por lo que se concluye que sí es importante que la universidad se preocupe por comunicar nuevas acciones al personal, para que sirvan en brindar mejor calidad de servicio y atención al usuario

Pregunta 19. ¿El Plan estratégico Institucional (PEI), muestra las actividades vinculadas con el plan operativo institucional (POI),

presupuesto Institucional de apertura (PIA), y la programación de compromiso anual (PCA), según dispositivos legales?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 19 se muestra en la Tabla 21 y Figura 23.

Tabla 21

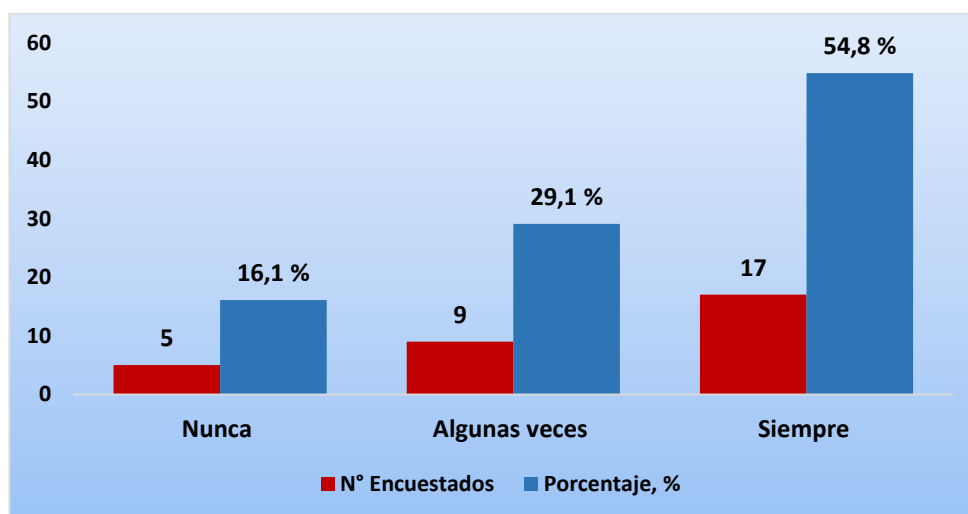
Resultados de la pregunta 19

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	5	16,1
Algunas veces	9	29,1
Siempre	17	54,8
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario calidad de desempeño.

Figura 23

Resultados de la pregunta 19



Fuente: Tabla 21.

Interpretación

En la Tabla 21 y Figura 23, respecto a si el PEI consolida las actividades vinculadas con el POI, PIA, y la PCA los resultados reflejan que un 54,8 % manifiestan que siempre el plan estratégico es vinculante con los instrumentos de gestión mientras que el 29 % manifiestan que solo algunas veces se relaciona con las demás actividades, en consecuencia, quiere decir que la universidad sí cumple con las disposiciones brindadas por el gobierno central en cuanto a los lineamientos contemplados en el plan estratégico.

Pregunta 20. ¿La universidad, para contratar el personal, selecciona según su perfil de competencias?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 20 se muestra en la Tabla 22 y Figura 24.

Tabla 22

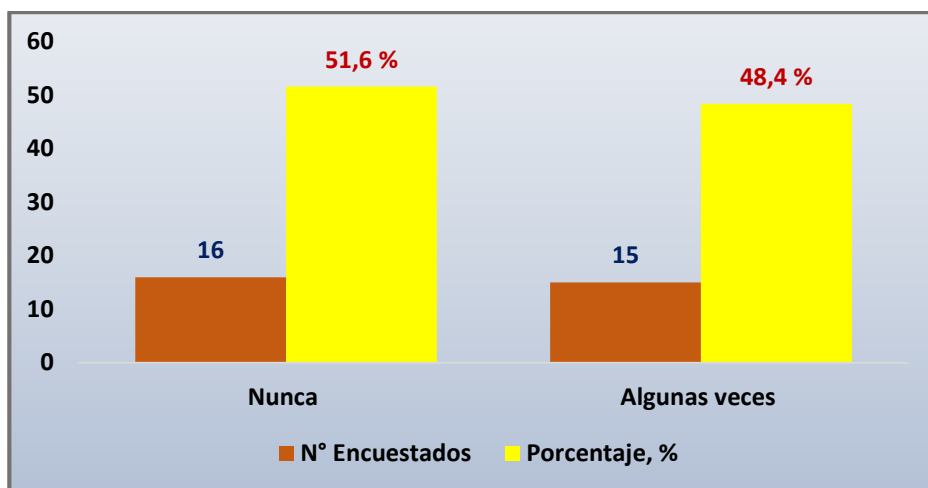
Resultados de la pregunta 20

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	16	51,6
Algunas veces	15	48,4
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario calidad de desempeño.

Figura 24

Resultados de la pregunta 20



Fuente: Tabla 22.

Interpretación

En la Tabla 22 y Figura 24, respecto a si la universidad selecciona el personal según su perfil de competencias para evaluar su desempeño, los encuestados respondieron, un 51,6 % nunca, un 48,4 % algunas veces esto indica que la universidad en su mayoría de veces no considera el perfil académico de cada persona para la ubicación en sus funciones.

Pregunta 21. ¿La gestión eficaz en el proceso de adquisición de bienes y servicios garantiza la transparencia de los resultados?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 21 se muestra en la Tabla 23 y Figura 25.

Tabla 23

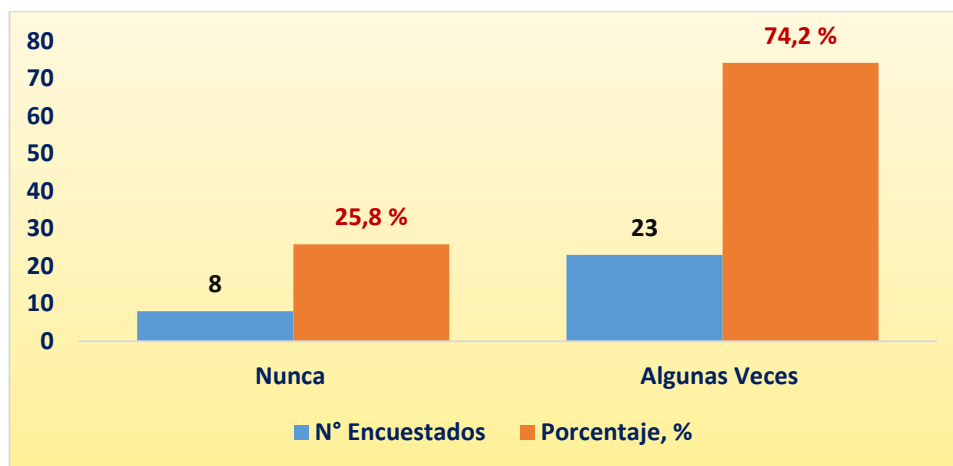
Resultados de la pregunta 21

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	8	25,8
Algunas Veces	23	74,2
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario calidad de desempeño.

Figura 25

Resultados de la pregunta 21



Fuente: Tabla 23

Interpretación

En la Tabla 23 y Figura 25, respecto a conocer si el proceso de adquisición de bienes y servicios garantiza la transparencia de los resultados obtenidos el 74,2 % manifiestan que solo algunas veces se realiza con criterio de transparencia, mientras que el 25,8 % afirman que nunca se cumple, por tanto, en algunas ocasiones este hecho puede ser observado por los proveedores.

Pregunta 22. ¿Se cumple con la oportunidad en el pago a los proveedores y locadores de servicio, según lo programado?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 22 se muestra en la Tabla 24 y Figura 26.

Tabla 24

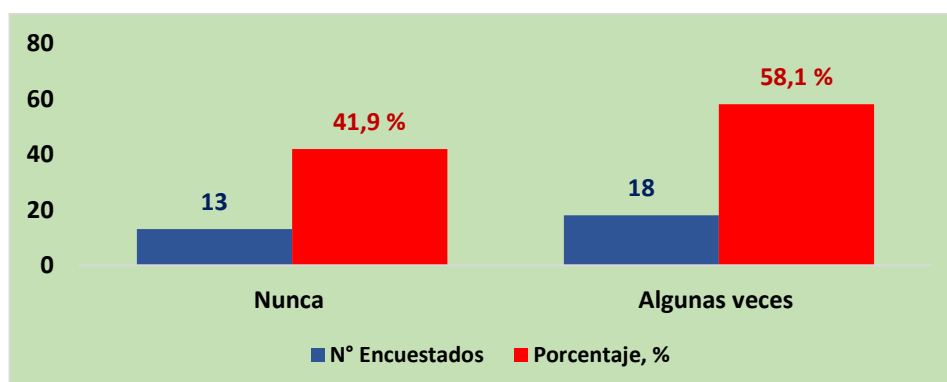
Resultado de la pregunta 22

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	13	41,9
Algunas veces	18	58,1
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario calidad de desempeño.

Figura 26

Resultados de la pregunta 22.



Fuente: Tabla 24

Interpretación

En la Tabla 24 y Figura 26, los resultados de los encuestados reflejan en que un 58,1 % manifiestan que solo algunas veces se paga en forma

puntal a los proveedores, mientras el 41,9 % dicen que nunca, esto significa que la universidad a través de la oficina de presupuesto debe programar todos sus pagos dentro del presupuesto actual, de lo contrario dichas obligaciones tienen que ser reprogramadas en el siguiente ejercicio presupuestal.

Pregunta 23. ¿Con frecuencia las autoridades en forma coordinada promueven el trabajo en equipo con miras de un mejor desarrollo?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 23 se muestra en la Tabla 25 y Figura 27.

Tabla 25

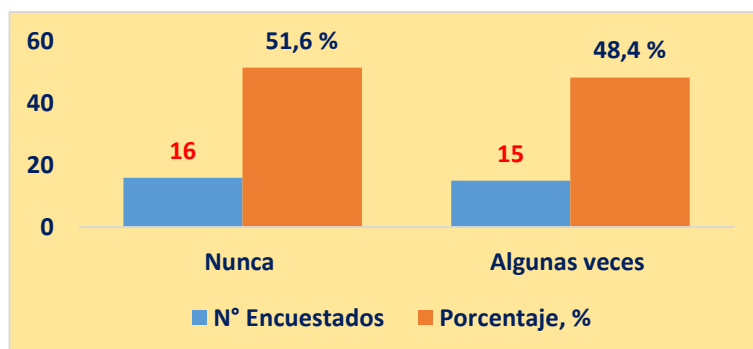
Resultados de la pregunta 23

Opciones de respuesta	N° de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	16	51,6
Algunas veces	15	48,4
Total	31	100,0

Fuente: cuestionario calidad de desempeño

Figura 27

Resultados de la pregunta 23



Fuente: Tabla 25

Interpretación

En la Tabla 25 y Figura 27, respecto a si se promueve el trabajo en equipo, los resultados de los encuestados reflejan en que un 51,6 % manifiestan que nunca, de otro lado un 48,4 % solo algunas veces, esto quiere decir que la universidad no incentiva al personal el trabajo en equipo tal vez ocasionado por falta de organización y descuido de las autoridades en velar por el buen desempeño y atender asuntos que son de vital importancia para el desarrollo institucional.

Pregunta 24. ¿Considera usted que la disposición de un buen clima laboral garantiza una seguridad en el buen desempeño de la gestión?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 24 se muestra en la Tabla 26 y Figura 28.

Tabla 26

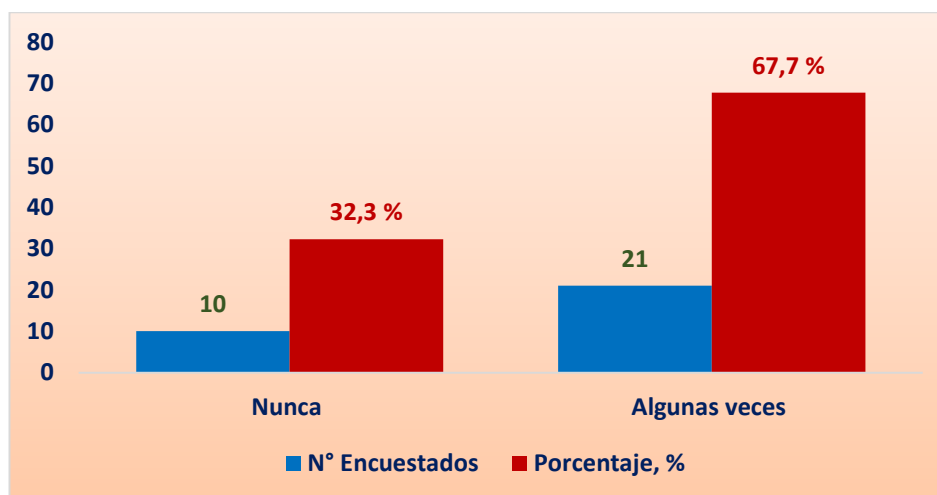
Resultados de la pregunta 24

Opciones de respuesta	N° de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	10	32,3
Algunas veces	21	67,7
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario calidad de desempeño.

Figura 28

Resultado de la pregunta 24.



Fuente: Tabla 26

Interpretación

En la Tabla 26 y Figura 28, los resultados de los encuestados reflejan en que un 67,7 % manifiestan que algunas veces, la universidad fomenta un buen clima laboral, mientras que de otro lado un 32,3 % dice que nunca, esto quiere decir que la universidad descuida un poco en fomentar que exista un buen clima laboral en los trabajadores, ello se suma por la falta

de capacitación por áreas, cumplimiento en el pago de algunos beneficios logrados por pactos y convenios, lo cual disminuye el rendimiento del trabajador en cumplir funciones de mayor responsabilidad.

Pregunta 25. ¿Las autoridades comunican al personal sus decisiones en el uso adecuado de los recursos, en cumplimiento de los planes aprobados?

La percepción del personal de las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, respecto a la pregunta 25 se muestra en la Tabla 27 y Figura 29.

Tabla 27

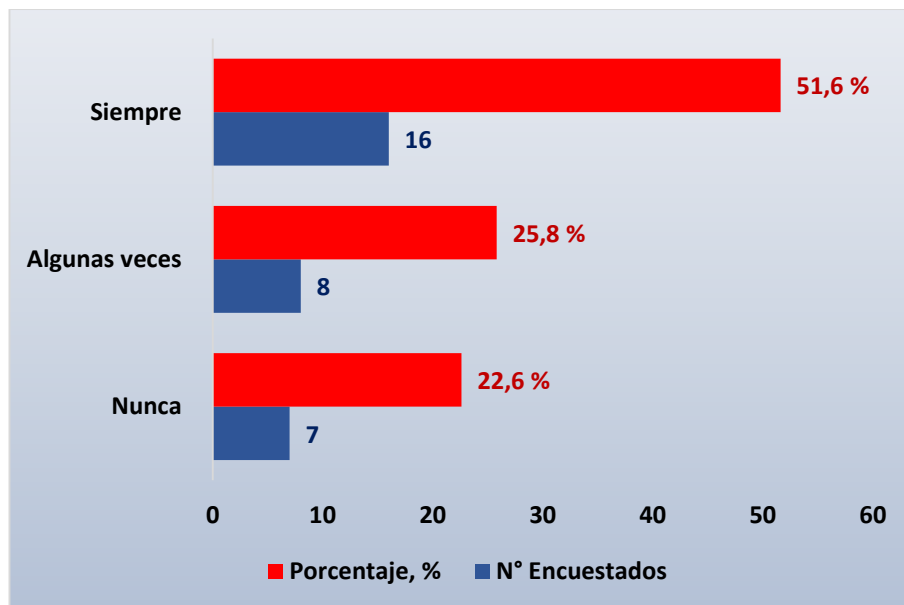
Resultados de la pregunta 25

Opciones de respuesta	Nº de encuestados	Porcentaje, %
Nunca	7	22,6
Algunas veces	8	25,8
Siempre	16	51,6
Total	31	100,0

Fuente: Cuestionario calidad de desempeño.

Figura 29

Resultado de la pregunta 25



Fuente: Tabla 27.

Interpretación

En la Tabla 27 y Figura 29, los resultados de los encuestados reflejan en que un 51,6 % manifiestan que siempre la universidad comunica al personal sobre decisiones para mejorar y contribuir en el buen desarrollo institucional, un 25,8 % responde que solo algunas veces y un 22,6 % dice que nunca, en resumen resulta importante que la universidad mantenga una buena comunicación con el personal, lo cual permitirá un mejor entendimiento y predisposición para cumplir con sus funciones en busca de un mejor desarrollo institucional.

4.3. PRUEBA DE HIPÓTESIS GESTIÓN DE RIESGOS E INCIDENCIA EN LA CALIDAD DE DESEMPEÑO

Hipótesis

La gestión de riesgos de las oficinas de Tesorería, abastecimientos y recursos humanos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann incide significativamente en su calidad de desempeño.

Hipótesis estadísticas

Ho: gestión de riesgos _calidad de desempeño = 0

Ha: gestión de riesgos _calidad de desempeño \neq 0

Estadístico: *Rho de Spearman*

Decisión: Al 95 % de confianza, si la probabilidad es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

Tabla 28

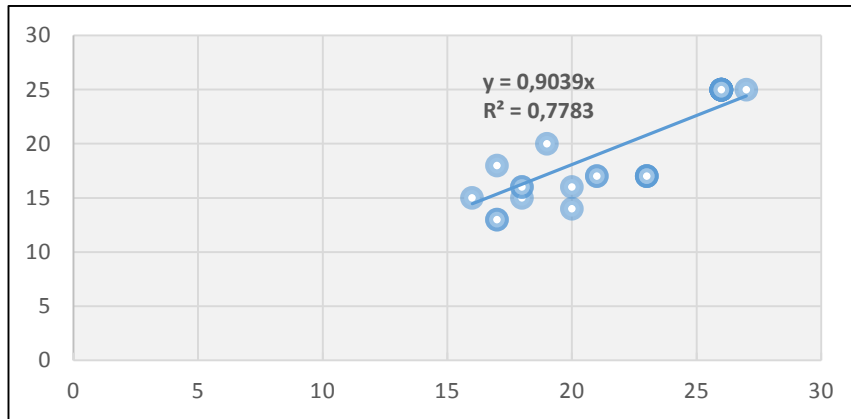
Correlación Spearman gestión de riesgos y calidad de desempeño

			Gestión de riesgos	Calidad de desempeño
Rho de Spearman	Gestión de riesgos	Coefficiente de correlación	1,000	0,917**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	31	31
	Calidad de desempeño	Coefficiente de correlación	0,917**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	31	31

Nota. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

Figura 30

Correlación Spearman gestión de riesgos y calidad de desempeño



Fuente. Elaboración propia

Interpretación

Según se aprecia en la Tabla 28 y Figura 30, se halló una correlación estadística significativa entre la percepción de la dimensión gestión de riesgos y la calidad de desempeño en las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, ya que la sig. 0,001 es (menor a 0,05), por lo que se rechazó la hipótesis nula que niega tal relación.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De los resultados encontrados en la variable gestión de riesgos, tal como se puede apreciar en la Tabla 3 y Figura 5, respecto a la disposición de la universidad para realizar inventarios de riesgos internos y externos, se observa que del total de encuestados en un 87,1 % respondieron que en la universidad nunca se ha realizado un inventario general de riesgos, ello demuestra que el personal tiene poco conocimiento en el tema de gestión de riesgos, lo cual imposibilita cumplir con realizar un inventario real clasificado por tipos de riesgos pudiendo ser riesgo estratégico, operativo, financiero, de cumplimiento o de tecnología.

El ambiente de control interno siendo un componente básico del COSO resulta importante ser considerado en todas las entidades y en especial en la universidad, por cuanto significa que el personal debe actuar con responsabilidad y con aplicación de valores y principios éticos. Según los resultados obtenidos de los encuestados como se puede ver

en la Tabla 4 y Figura 6, un 83,9 % dicen que las autoridades no se preocuparon en fijar un buen ambiente de control entre sus trabajadores, notándose en consecuencia una debilidad, es decir se puede presumir la falta de disposición para generar un buen ambiente de control en las oficinas seleccionadas para el estudio, en tal razón la universidad debe disponer acciones adecuadas entre sus trabajadores y funcionarios para crear un ambiente de control que se justifique la forma como prevenir riesgos.

Todas las organizaciones gestionan el riesgo en cierta medida para ello se valen de algunos estándares, siendo uno de ellos la ISO 31000:2009 que precisa algunos principios básicos para realizar una gestión de riesgos de manera eficaz, para ello debe existir un compromiso de los funcionarios responsables en cada una de sus áreas, en este caso, en la universidad, de los resultados obtenidos a la opinión si existe compromiso, se puede apreciar en la Tabla 5 y Figura 7, el 51,6 % de los encuestados dicen que los funcionarios no asumen el compromiso para realizar la gestión de riesgos en cumplimiento a un marco legal, ello indica que no se presta el interés tal vez por causas de desconocimiento en el tema, lo cual se estaría poniendo en riesgo algunas actividades que afectarían en el cumplimiento de objetivos.

Considerando que el riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un suceso no esperado el cual podría afectar los objetivos propuestos, por ello es importante recalcar que la máxima autoridad, los funcionarios y los servidores de la entidad son los responsables de ejecutar el proceso de la administración de los riesgos para poder identificar, analizar y tratar los potenciales sucesos que pudieran afectar la ejecución en los procesos, por tal situación, se deberá elaborar un mapa de riesgo como medida para identificar hechos o amenazas que se encuentran en el entorno pudiendo ser interno o externo generados por la no aplicación de las normas de control interno, al respecto se puede apreciar en la Tabla 6 y Figura 8, del total de encuestados un 83,9 % respondieron que la universidad no cuenta con un mapa de riesgos que le permita identificar posibles riesgos en las oficinas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos, el cual sirva como herramienta para poder mitigar los riesgos existentes.

En el plan de mitigación de riesgos, se definirán objetivos y metas, asignando responsabilidades para las áreas específicas, con un proceso de evaluación permanente reduciendo la eventualidad de la ocurrencia (probabilidad) y el efecto negativo (impacto), en tal situación como se puede apreciar en la Tabla 7 y Figura 9, de los resultados de la encuesta en un 87,1 % manifiestan que la universidad no tiene un plan de gestión de riesgos para identificar riesgos, en consecuencia, no se podría realizar

acciones de mitigación de los mismos, es decir que en determinados momentos que sucediera un caso de emergencia se puede ver afectado el cumplimiento de objetivos.

Ante la ocurrencia de determinados tipos de riesgos en diferentes áreas específicas, cabe resaltar la importancia en la decisión del apetito del riesgo, esto quiere decir tomar una decisión inmediata o se acepta o se rechaza el riesgo, para ello existen situaciones que se puede transferir tal situación mediante compañías de seguro o simplemente adoptando medidas de control más fuertes, en tal situación ante la pregunta de saber si existen políticas de aceptación de riesgo para evaluar los sistemas administrativos los resultados de los encuestados de un 51 % según la Tabla 9 y Figura 11 manifiestan que sí la universidad cuenta con políticas para evaluar los sistemas administrativos, es decir que los responsables se preocupan por mejorar los sistemas administrativos en cumplimiento de directivas que dispone el MEF y los entes superiores de control como el caso de la contraloría general de la república, todo ello redundará en el cumplimiento de objetivos.

Una vez identificado los riesgos enlazados a distintos procesos que se realizan en las áreas de tesorería, abastecimientos y recursos humanos se debe tomar interés en valorar los riesgos, es decir hay que cuantificar

en forma estimada respecto a la probabilidad de ocurrencia y el impacto que ocasiona el riesgo, sin embargo, los resultados obtenidos según la Tabla 10 y Figura 12, respecto a saber si la universidad toma interés en cuantificar mayores costos en cuanto a la estimación de la probabilidad y el impacto del riesgo, el 51,6 % de los encuestados manifestaron que no hay interés, es evidente debido a que no existe la suficiente información sobre la identificación de riesgos no se puede precisar la valorización de riesgos, sin embargo, cabe precisar que el presupuesto de la institución debe contener un monto estimado para cubrir gastos en casos de emergencia para no modificar partidas presupuestadas en la ejecución de gastos programados.

El control interno, según el COSO, es de obligatoriedad su cumplimiento en todas las organizaciones del Estado, en caso particular en la universidad los resultados de los encuestados según la Tabla 11 y Figura 13 en un 87,1 % manifiestan no se ha implementado en su totalidad, y un 12,9 % dice algunas veces, es decir solo existe un avance, sin la contraloría general de la república ha ampliado el plazo a fin que todas las entidades del sector público puedan cumplir de acuerdo a su disponibilidad presupuestal.

Un plan de identificación de riesgos debidamente documentado permite mitigar riesgos existentes en determinadas, pero a la inquietud de conocer si la administración de la universidad valora el desempeño del personal administrativo corrigiendo errores para mitigar riesgos, los resultados considerados en la Tabla 12 y Figura 14 indican que un 58,10 % dice que algunas veces se incentiva al personal, mientras que un 35,5 % nunca, y un 6,5 % manifiesta que siempre, por tal situación se puede decir que la desmotivación puesta en el personal manifiesta un descontento por desarrollar sus funciones en cumplimiento a objetivos señalados.

La Ley General de Presupuesto en cada ejercicio anual aprueba el presupuesto para cada entidad del Estado con montos autorizados según sus necesidades, ello indica que los importes asignados tienen que ser correctamente administrados y es más son sujetos a rendición de cuentas por los responsables, en este caso la universidad a la inquietud de conocer si la administración supervisa con frecuencia la ejecución de gastos y la rendición de cuentas de los responsables, los resultados mostrados en la Tabla 13 y Figura 15, de los encuestados en un 54,8 % respondieron que solo algunas veces rindieron cuenta de los gastos realizados, hay poca supervisión, mientras que un 45,2 % dice que nunca, al respecto cabe precisar que al interior de la universidad

existen directivas aprobadas que son de conocimiento del personal, pero tal vez sea por descuido que no se aplican a diario, ocasionando saldos pendientes de rendir que en algunos casos son sujetos de observación por las auditorías realizadas.

El reglamento de los órganos de control establece que las oficinas de auditoría interna de cada entidad dentro de sus funciones corresponde realizar el monitoreo y/o seguimiento a los informes de las auditorías realizadas en las entidades del Estado, a la inquietud de saber si el órgano de control interno de la universidad realiza el seguimiento al informe de las recomendaciones hechas por las auditorías anteriores, los resultados obtenidos según la Tabla 14 y Figura 16 muestran que un 67,7 % afirman que siempre se realiza el seguimiento de las recomendaciones, mientras que un 19,4 % dice que solo algunas veces, en consecuencia sí se cumple con esta acción, ya que hacer el seguimiento al cumplimiento de la implementación de las recomendaciones implica a que el personal corrija actividades no usuales.

Las entidades y organizaciones crean sus propios sistemas de control, por tal motivo, hacen que sus operaciones diarias están sujetas a controles permanentes para no estar inmersas en riesgos que obstaculicen los objetivos. Ante la inquietud de conocer si la universidad supervisa las

operaciones en las áreas de mayor riesgo, el resultado indica según se puede ver la Tabla 15 y Figura 17, que un 51,6 % dice que en algunas veces se aplican estas acciones, mientras que un 48,4 % dice que nunca, por tal situación considerando que toda actividad realizada esta expuesta a un riesgo en consecuencia resulta necesario adoptar medidas como fortalecer los procedimientos de control en las áreas de mayor riesgo, para garantizar la confiabilidad de la información financiera y presupuestal.

Las disposiciones de los entes de control superiores indican que las entidades deben cumplir con la implementación de las normas de control interno, sobre todo para una adecuada segregación de funciones en el personal que labora en las áreas de mayor riesgo, por tal situación ante la inquietud de conocer si la universidad se preocupa en disponer de una adecuada segregación de funciones del personal de las áreas de mayor riesgo, los resultados de las encuestas que se muestran en la Tabla 16 y Figura 18, un 87,10 % opinan que nunca se preocuparon en disponer las medidas adecuadas, es decir el área de recursos humanos no selecciona al personal según el perfil académico con conocimientos y criterio técnico para asumir con responsabilidad, en consecuencia se hace necesario adoptar medidas de buena distribución de funciones y de aplicación de mejores prácticas de control interno para reforzar las áreas con mayor riesgo.

En algunas entidades muestran interés en la capacitación permanente del personal considerando dentro de su presupuesto un porcentaje para cumplir con un programa de capacitación actualizado por especialidad, sin embargo, surge la inquietud de conocer si la universidad se preocupa en la capacitación del personal sobre el tema de gestión de riesgos con la intención de mitigar riesgos en sus funciones, se puede apreciar en la Tabla 17 y Figura 19, que un 58,10 % dicen que algunas veces se cumple con esta acción en beneficio del personal, mientras que un 41,9 % contestan que nunca se realiza tal capacitación, en consecuencia se evidencia poco interés en realizar estas acciones de capacitación que permitan al personal lograr una especialización en sus funciones diarias, para mejorar los controles y sobre todo estar preparado en todos los procesos que realiza. De los resultados obtenidos en la variable Calidad de Desempeño, se tiene lo siguiente:

La calidad de desempeño en las organizaciones del Estado se obtiene en tanto los términos de eficiencia y eficacia se cumplan, con un aspecto de una visión y misión claramente definidos para el cumplimiento de objetivos, en este caso ante la inquietud de saber si la universidad realiza una planificación de actividades, los encuestados en un 58,10 % respondieron que sí cumple, mientras que un 19,4 % manifestaron que parcialmente se planifica actividades para su ejecución, en cuanto a saber

si la universidad ha clasificado tipos de riesgos que podrían afectar el desarrollo institucional, los resultados según la Tabla 19 Figura 21 muestran en un 80,6 % que en la universidad no se identifican distintos tipos de riesgos, esto significa que por desconocimiento en el tema el personal no está preparado para cumplir esta tarea, sin embargo, es necesario hacer un diagnóstico general con aplicación de determinadas técnicas, con respecto a implementar políticas que beneficien en la calidad de servicio al usuario, los resultados de los encuestados en un 48,4 % según la Tabla 20 Figura 22 indican que sí aplican políticas que beneficien en la calidad de servicio brindado al usuario, mientras que un 25,8 % manifiestan que solo algunas veces, por tal razón es necesario que la universidad se preocupe por comunicar nuevas acciones al personal, para atención al usuario. Respecto a conocer si el PEI consolida las actividades vinculadas con el POI, PIA, y la PCA los resultados reflejados en la Tabla 21 Figura 23 en un 54,8 % de los encuestados manifiestan que sí el plan estratégico está asociado con los instrumentos de gestión mientras que un 29 % respondieron que solo algunas veces se relaciona con las demás actividades, en consecuencia, se requiere de una comunicación más frecuente entre el personal directivo y técnico con el fin de consolidar tareas pendientes y que deben cumplirse dentro de los plazos señalados. En la Tabla 22 y Figura 24, respecto a si la universidad

selecciona y evalúa el personal según su perfil de competencias, los encuestados respondieron en un 51,6 % que nunca se toma en cuenta este aspecto, esto indica que la universidad en su mayoría de veces no considera el perfil académico de cada persona para la ubicación en sus funciones. En la Tabla 24 Figura 26, los resultados de los encuestados en un 58,1 % manifiestan que solo algunas veces se paga puntualmente a los proveedores, mientras el 41,9 % dicen que nunca, esto significa que la oficina de presupuesto debe autorizar la certificación presupuestal para todos los gastos aprobados y programados dentro del presupuesto anual con el fin de que no queden obligaciones pendientes de reprogramación en el siguiente ejercicio presupuestal. En la Tabla 25 y Figura 27, respecto a si se promueve el trabajo en equipo entre el personal, los resultados de los encuestados en un 51,6 % manifiestan que nunca se practica esta acción, esto quiere decir que la universidad no incentiva al personal el trabajo en equipo tal vez sea por falta de organización o descuido de las autoridades en atender asuntos que son de vital importancia para el desarrollo institucional, así mismo, se descuida un poco el clima laboral de los trabajadores evidenciando un bajo rendimiento, en algunos casos ocasionado por el incumplimiento de capacitación y en otros por pago de beneficios sociales adquiridos, y finalmente respecto a la comunicación al personal sobre decisiones institucionales, de los resultados mostrados en

la Tabla 27 Figura 25, los encuestados en un 51,6 % manifiestan que siempre la universidad comunica al personal sobre decisiones para mejorar y contribuir en el buen desarrollo institucional, un 25,8 % responde que solo algunas veces, en resumen resulta importante que la universidad mantenga una buena comunicación con el personal, lo cual permitirá un mejor entendimiento y predisposición para cumplir con sus funciones en busca de un mejor desarrollo institucional.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA: PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

6.1 Fundamento de la propuesta

La gestión de riesgos tiene su inicio en el Marco Integrado de Control Interno (COSO ERM) “Enterprise Risk Management también denominado COSO 2013, y se fundamenta en el Modelo de las “Tres líneas de defensa”, como una herramienta útil apropiada para cualquier entidad pública o privada, recomendada por el Instituto de Auditores Internos de España, sirve para delimitar las funciones y responsabilidades que deben asumir los miembros integrantes de una entidad del Estado.

Para el presente trabajo de investigación en este caso, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann propone un Plan de Gestión de Riesgos, vinculado con el modelo “Tres líneas de defensa” que sirva como una guía metodológica en el manejo de la gestión de riesgos y para fortalecer la eficiencia del control interno en el cumplimiento a la normatividad del Marco Integrado de Control Interno (COSO) 2013.

Además, es necesario precisar la Ley 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, en torno a cinco componentes fijados en el COSO 2013, y de otro lado, se tiene presente que la Ley 30372, Ley de Presupuesto para el Sector Público año 2016, y la Directiva 013-2016-CG/PROD, fijan los plazos máximos de hasta 24 meses en los que cada entidad debe implementar su sistema de control interno (SCI), con tendencia a minimizar riesgos y fortalecer el cumplimiento de objetivos fijados para la entidad.

Entonces, considerando el Control Interno punto central en la propuesta, se precisa su definición de la siguiente manera:

El Control interno es “Un proceso efectuado por el directorio, la administración y las personas de la organización; aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos, con el objeto de proveer una *seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la entidad*” dispuesto por la Ley 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado.

6.2 ANTECEDENTES

En los Estados Unidos en 1985 se forma la comisión Treadway, (integrada por representantes de cinco organizaciones), sobre: la gestión

del riesgo en las empresas, control interno, y las acciones de desaliento del fraude, tal es así que en 1987 surge un informe con recomendaciones en relación al control interno, por más de cinco años se debatió y finalmente en 1992 se emite el denominado informe COSO el cual tuvo gran aceptación y difusión mundial por la diversidad y autoridad que posee.

El 7 de julio de 2015, COSO en conjunto con el Instituto de Auditores Internos de España publicó el documento *“Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense”*, que significa las “Tres líneas de defensa”, como un modelo que deberían tener cualquier organización independientemente de su tamaño o complejidad.

Asimismo, La Organización Internacional de Normalización (ISO) en 2009 dio origen a la norma ISO 31000, como estándar aplicable a cualquier tipo de organización, para reducir los obstáculos que impiden la consecución de sus objetivos.

6.2.1 Base legal

Principalmente, se mencionan las siguientes:

- a) Ley 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- b) Decreto Supremo 004-2013-PCM.
- c) Ley 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República y sus modificatorias.

- d) Ley 27816, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y sus modificatorias.
- e) Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG ; RCG N° 458-2008-CG ; RCGN° 149-2016-CG, Directiva N° 013-2016-CG/GPROD ;RCG N° 004-2017 CG (2017-01-18)
- f) Resolución Rectoral N° 1137-2017-UNJBG DE Conformación del Comité de Control Interno, y sus modificatorias

6.3 OBJETIVOS

Fundamentalmente, los objetivos se orientan a la promoción, optimización, eficiencia, eficacia, transparencia y economía de las operaciones del claustro universitario.

1. Tener un plan de administración de riesgos asociado con el plan estratégico (PEI) y el plan operativo institucional (POI).
2. Contribuir en una adecuada administración de riesgos, con criterios uniformes en cuanto a la identificación, evaluación, y aplicación de controles encaminados a prevenir riesgos.
3. Contribuir con el cumplimiento de la normatividad legal vigente, aplicable en todas sus operaciones.

6.4 MODELO “TRES LÍNEAS DE DEFENSA”

El modelo “Tres líneas de defensa” proporciona una mirada nueva a las operaciones para mejorar la efectividad en la gestión de riesgos y lograr una estructura de control óptima mediante la delimitación de funciones asignación de roles y responsabilidades en cada unidad operativa, además es apropiado para cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño o complejidad. En el caso particular de la Universidad Nacional Jorge Basadre se sugiere su aplicación para delimitar la responsabilidad en cada uno de sus órganos según la estructura orgánica aprobada. A continuación, se muestra en la Figura 1 el modelo de las “Tres líneas de defensa”

Figura 31

Modelo Tres líneas de defensa



Fuente: Instituto Interno de Auditores (IIA),

6.5 ESTRUCTURA DEL MODELO “TRES LÍNEAS DE DEFENSA”

Primera línea de defensa

Está compuesta por la alta dirección, Gerencia, y administradores que tienen la responsabilidad de identificar, evaluar, controlar y mitigar los riesgos para garantizar el logro de objetivos apoyado por el sistema de control interno.

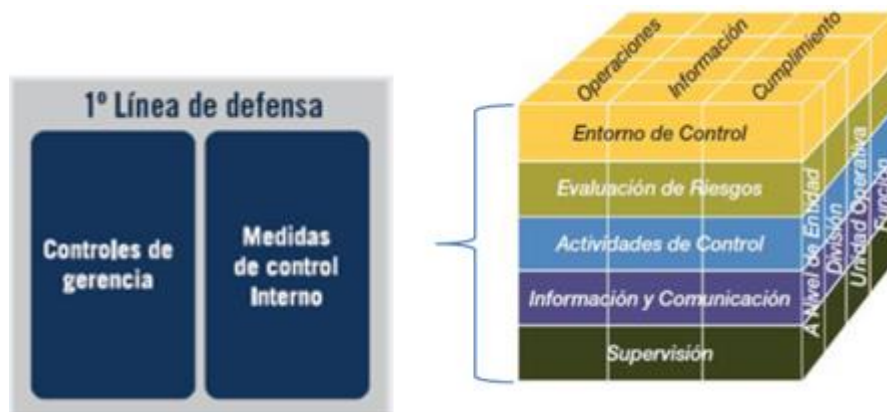
Presenta las siguientes funciones:

- a) Mantener un Sistema de Control Interno efectivo en aplicación a los cinco componentes de control según la normativa COSO 2013: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.
- b) Ejecutar procedimientos de control en forma permanente.
- c) Identificación, medición y control de los riesgos de cada área operativa.
- d) Orienta el desarrollo e instauración de políticas y procedimientos internos.
- e) Implementación de las acciones correctivas

A continuación, se muestra el esquema en la Figura 2.

Figura 32

Esquema, primera línea de defensa



Fuente: Instituto Interno de Auditores (IIA)

Segunda línea de defensa

Está compuesta por los funcionarios, directores y supervisores, así como miembros integrantes de la organización. Presenta las siguientes funciones:

- Monitorear la implementación de prácticas efectivas sobre gestión de riesgos, cumplimiento de políticas, seguridad, calidad, inspección y responsabilidades de objetivos dispuestos por la administración.
- Tomar decisiones sobre la aceptación al riesgo y/o medidas para mitigarlo.

- c) Inspección y supervisión de la efectividad del control interno, con virtudes de lograr una información exacta e íntegra, además del cumplimiento de la ley y regulaciones del caso.

A continuación, se muestra el esquema en la Figura 3.

Figura 33

Esquema, segunda línea de defensa



Fuente: Instituto Interno de Auditores (IIA)

Tercera línea de defensa

Está integrado por el Órgano de Control o Auditoría Interna, que ofrece una supervisión imparcial de las dos primeras líneas de protección. Lo hace evaluando el sistema de control interno de la organización en su conjunto para identificar áreas de desarrollo.

Presenta las siguientes funciones:

Asegura de manera independiente:

1. La objetividad

2. La efectividad de gobierno corporativo
3. La gestión de riesgos
4. El sistema de control interno
5. Desarrollo de actuaciones congruentes con las Normas Internacionales de Auditoría Interna.

En esta tercera línea de defensa, se resalta la participación del Instituto Interno de Auditores (IIA) para visualizar su actuación de la auditoría interna en el proceso de gestión de riesgos de tal manera que, coordinada entre las tres líneas de defensa, se busque incrementar la efectividad y eficiencia en el funcionamiento del control interno. A continuación, se puede apreciar el esquema en la Figura 4:

Figura 34

Rol de la auditoría Interna en relación con la gestión de riesgos

Principales roles de Auditoría Interna relacionados con la gestión de riesgos	Roles legítimos de Auditoría Interna pero con limitaciones	Roles que Auditoría Interna no debe desempeñar
Revisar la gestión de riesgos clave	Desarrollar la estrategia de gestión de riesgos para la aprobación del Consejo	Definir el apetito de riesgo
Evaluar la elaboración de informes sobre los riesgos clave	Liderar la implantación del sistema de gestión de riesgos	Imponer procesos de gestión de riesgos
Evaluar procesos de gestión de riesgos	Mantener y desarrollar el marco de gestión de riesgo empresarial	Asumir funciones ejecutivas en el aseguramiento de riesgos
Proporcionar aseguramiento respecto a la evaluación correcta de los riesgos	Elaborar informes consolidados de riesgos	Tomar decisiones sobre la respuesta a riesgos
Proporcionar aseguramiento respecto a los procesos de gestión de riesgos	Coordinar actividades de gestión de riesgos	Implementar respuestas a riesgos en nombre de la dirección
	Asesorar a la dirección para responder a los riesgos	Responsabilidad sobre la gestión de riesgos
	Ser facilitador en la identificación y evaluación de riesgos	

Fuente: Instituto Interno de Auditores (IIA).

6.6 BENEFICIOS DEL MODELO “TRES LÍNEAS DE DEFENSA”

Como antecedente se tiene que algunas organizaciones internacionales, caso por ejemplo de Colombia, España entre otros utilizaron el modelo tres líneas de defensa para fortalecer su eficiencia en

los controles y su administración de riesgos, similar caso se viene presentando en el Perú a través del Instituto de Auditores internos del Perú mediante la organización de eventos como congresos, convenciones cursos, es decir capacitando a los profesionales auditores dependientes e independientes.

El beneficio del Modelo de 3LD radica en la creación de una cultura que permita a que todos los miembros de la organización asuman un compromiso, acepten y tomen responsabilidad por gestionar riesgos y así asegurar controles eficaces estando en diferentes posiciones, es decir siendo personas que están en calidad de ejecutores, facilitadores, revisores, y supervisores todos de manera conjunta deberían propiciar la interacción entre las unidades usuarias de la entidad, las de soporte y las de control y prevención, con el fin de buscar la mejora continua y ayudar al alcance de los objetivos institucionales por un lado, y por otro lado, a brindar seguridad razonable para los proveedores y otros reguladores del control de riesgos.

6.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MODELO “TRES LÍNEAS DE DEFENSA”

Ventajas

- a) **Es un modelo sólido:** Es confiable, claro en su estructura para deslindar responsabilidad, la información se integra, se mejora y se reducen los inconvenientes de riesgos.
- b) **Es un modelo robusto:** Por la firmeza en sus principios y funciones de aseguramiento que dan solidez para la organización.
- c) **Es un modelo resistente:** Por su integridad y confianza que provee a la alta dirección para generar un crecimiento dentro de la organización.

Desventajas

- a) **En personal:** La entidad debe tener personal idóneo y con valores para un servicio público justo , lo que concuerda con la segunda línea de defensa.
- b) **En capacitación:** Debe brindarse capacitación y actualización permanente para asumir las funciones con responsabilidad.
- c) **En cuanto a la normativa:** Se debe actuar en cumplimiento al desarrollo de las normas vigentes, políticas y procedimientos

actualizados, por ello significa hacer un esfuerzo para coordinar e instruir al personal.

- d) **En software:** Todos necesitan acceso a información suficiente para el avance de sus funciones y para la supervisión de mayor nivel, por lo que debe existir un programa combinado con rendición de cuentas, o una base de datos que combine todos los procesos prácticos con el conocimiento compartido por todas las áreas funcionales.

6.8 PROPUESTA: PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Tomando como punto de inicio el proceso de gestión de riesgos en sus diferentes etapas antes mencionadas, para el caso de la variable gestión de riesgos: Identificación de riesgos, Evaluación de riesgos, Monitoreo y Mitigación del riesgo, basado en el modelo Tres Líneas de Defensa para este caso se plantea una propuesta denominada plan de gestión de riesgos para las oficinas materia de estudio de este trabajo de investigación como son: oficina de tesorería, abastecimientos y la oficina de recursos humanos.

Con la presente propuesta, según la experiencia se pretende que sirva como una guía básica en la gestión de riesgos para que las

autoridades de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG), dispongan lo conveniente para su implementación, con el fin de establecer mecanismos para minimizar riesgos que limiten el cumplimiento de objetivos de la misma y además servirá para fortalecer el sistema de control interno.

Plan de gestión de riesgos para la oficina de tesorería

Gestión de tesorería

Es un proceso encargado de optimizar el manejo de los recursos, recibidos del Ministerio de Economía y Finanzas a través de distintas fuentes de financiamiento, con el fin de administrarlos de manera transparente, eficiente y oportuna mediante el pago de obligaciones programadas en cumplimiento a dispositivos legales.

La gestión de tesorería se distribuye en dos procesos: Recaudación de ingresos y Ejecución de gastos.

Primera línea de defensa

A. Identificación del riesgo

En la universidad, estando en una ubicación dentro de un contexto estratégico se señalan factores internos y externos con el fin de identificar posibles riesgos según su naturaleza que pueden ser: estratégicos,

operativos, de cumplimiento, y tecnológicos señalados en cada proceso y que en algunas veces limitan el cumplimiento de objetivos, ante esta situación en torno a la primera línea de defensa corresponde a la autoridad principal en adoptar los mecanismos necesarios de control, para fortalecer y garantizar el desarrollo de las actividades.

Similares acciones se toman con la disposición del personal, es decir este debe ser seleccionado con la capacidad, honestidad y con una trayectoria de principios y valores, y que estén dispuestos a asumir sus funciones con transparencia y mucha responsabilidad.

Mapa de riesgos Oficina de Tesorería

N°	Riesgo	Descripción	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto	Medidas de Mitigación	
							Administración del riesgo	Acciones propuestas
1	Depósitos no registrados	Segregación de funciones no bien establecidas.	Desconocimiento	Información no confiable.	2	4	Reducir	Arqueos sorpresivos. Conciliación mensual.
2	Omisión en el pago de impuestos	Incumplimiento de obligaciones tributarias.	Falta de capacitación del personal.	Incumplimiento de metas.	4	4	Reducir	Planificar actividades según presupuesto.
3	Incumplimiento de pago a los proveedores	Atraso en el pago, por documentación incompleta.	Desconocimiento del personal.	Sanciones fiscales Desconfianza de los proveedores.	2	4	Reducir	Establecer mecanismos de control.

B. Evaluación del riesgo

Una vez identificados los riesgos se procede con la evaluación de los mismos mediante el proceso de determinar la probabilidad de ocurrencia y el impacto, con el fin de cuantificar y evaluar el riesgo, luego definir las acciones de control.

Para ello se toma en cuenta el cuadro de ubicación tanto de la probabilidad de ocurrencia y el impacto (Anexo x.

C. Monitoreo

Se debe desarrollar las actividades de supervisión continua (controles permanentes) en el día que ocurren, así como las evaluaciones de la gestión de riesgos con el propósito de detectar deficiencias presentadas en los depósitos, en los arqueos físicos, en las conciliaciones bancarias en las conciliaciones de saldos con respecto a los estados financieros para validar la información financiera y presupuestaria.

D. Mitigación del riesgo

Diseñar e implementar procedimientos detallados que sirvan como controles efectivos para mitigar los riesgos, presentados en las siguientes actividades como son: depósitos, arqueos, inventarios, conciliaciones bancarias y conciliaciones de saldos con los estados financieros.

Desarrollar y mantener procesos de comunicación facilitando que todas las personas entiendan y lleven a cabo sus funciones para fortalecer el sistema de control interno y consecuencia de ello minimizar riesgos.

Segunda línea de defensa

Corresponde a los jefes de oficina, responsables de las áreas operativas y personal técnico asumir la responsabilidad de la ejecución de las disposiciones dadas por el titular responsable de la Primera línea de defensa, es decir corresponde aplicar las técnicas y procedimientos de control autorizados para la gestión de los riesgos en todas las áreas operativas.

Tercera línea de defensa

Corresponde a la oficina de control interno o quien haga sus veces, quien proporciona el aseguramiento de la gestión de riesgos.

Evaluar la efectividad de los controles aplicados al proceso de actividades desarrolladas en primera y segunda línea de defensa.

Plan de gestión de riesgos para la oficina de abastecimientos

Primera línea de defensa

A. Identificación del riesgo

Mapa de riesgos oficina de abastecimientos

N°	Riesgo	Descripción	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto	Medidas de Mitigación	
							Administración del riesgo	Acciones propuestas
1	Oportunidad en el proceso de bs. y servicios.	Asignación de funciones no bien establecidas.	Desconocimiento de los funcionarios y servidores.	Deficiencia en la gestión de contratación de bs.y serv.	2	4	Reducir	Reporte de procesos registrados en el SEACE.
2	Procesos con información incompleta.	Inconsistencia de la información.	Desconocimiento de la normatividad.	Incumplimiento de metas.	4	4	Reducir	Precisar lineamientos para remisión de información.
3	Incumplimiento de pago a los proveedores.	Deficiencia en programación de calendario de pagos.	Desconocimiento del personal.	Aplicación de penalidad. Desconfianza de los proveedores.	2	4	Reducir	Establecer un control y cronograma de pagos.

B. Evaluación del riesgo

Una vez identificados los riesgos se procede con la evaluación de los mismos mediante el proceso de determinar la probabilidad de ocurrencia y el impacto, con el fin de cuantificar y evaluar el riesgo, luego definir las acciones de control. Además, para este proceso de evaluación de riesgos se considera el cumplimiento de la Ley de contrataciones del Estado N° 30225 y su reglamento N° 1017.

C. Monitoreo

Se debe desarrollar las actividades de supervisión continua (controles permanentes) en el día que ocurren, así como las evaluaciones de la gestión de riesgos con el propósito de detectar deficiencias en la formulación de los expedientes de los procesos de contrataciones de obras, adquisición de bienes y servicios y generar recomendaciones para la ejecución correcta en cumplimiento a la normatividad vigente.

D. Mitigación del riesgo

Diseñar e implementar procedimientos detallados que sirvan como controles efectivos para mitigar los riesgos, presentados en las siguientes actividades como son: Formulación de expedientes de procesos de contratación de bienes y servicios, contratación de obras, conformidad de ingreso de bienes.

Para mejorar el sistema de gestión interno y, en consecuencia, reducir los riesgos, crear y mantener procedimientos de comunicación que faciliten a todos la comprensión y el desempeño de sus funciones.

Segunda línea de defensa

Corresponde a los jefes de oficina, Comité de Adquisiciones y personal técnico asumir la responsabilidad de la ejecución de los procesos de contrataciones y adquisiciones del Estado en cumplimiento a la Ley de Contrataciones, además cumplir las disposiciones dadas por el titular responsable de la primera línea de defensa.

Tercera línea de defensa

Corresponde a la oficina de control interno o quien haga sus veces, en proporcionar el aseguramiento de la gestión de riesgos. Evaluar la efectividad de los controles aplicados al proceso de contrataciones y adquisiciones del Estado en cumplimiento a la normatividad vigente.

Plan de gestión de riesgos para la oficina de recursos humanos

Primera línea de defensa

A. Identificación del riesgo

Mapa de riesgos oficina de recursos humanos

N°	Riesgo	Descripción	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto	Medidas de Mitigación	
							Administra ción del riesgo	Acciones propuestas
1	Capacitación de personal.	Selección de personal no adecuada.	Desconocimiento Considera aspectos políticos.	Incumplimiento de objetivos.	2	4	Reducir	Elaborar plan de capacitación por especialidad.
2	Selección de Personal.	Falta de responsabilidad.	Desconocimiento de la normatividad vigente.	Incumplimiento de objetivos.	4	4	Reducir	Selección de personal por competencias.
3	Falta compromiso para trabajo en equipo.	Atraso en proceso de información. Falta de comunicación.	Desconocimiento de liderazgo.	Desorden administrativo. Desconfianza de los usuarios.	2	4	Reducir	Organizar charlas y/o reuniones de motivación.

B. Evaluación del riesgo

Una vez identificados los riesgos se procede con la evaluación de los mismos mediante el proceso de determinar la probabilidad de ocurrencia y el impacto, con el fin de cuantificar y evaluar el riesgo, luego definir las acciones de control.

Para este proceso de evaluación de riesgos se considera aspectos del cumplimiento de la Ley 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de la Ley de Servir 30057, en razón de que la universidad se encuentra en proceso de adecuación de manera progresiva

C. Monitoreo

Se debe desarrollar las actividades de supervisión continua (controles permanentes) en el día que ocurren, así como las evaluaciones de la gestión de riesgos con el propósito de detectar deficiencias en la selección de personal designado para las diferentes áreas operativas.

Informar periódicamente a la alta dirección sobre el desempeño del personal según sus actividades que les fueron asignadas.

D. Mitigación del riesgo

Diseñar e implementar procedimientos detallados que sirvan como controles efectivos para mitigar los riesgos, presentados en las siguientes

actividades como son: Evaluación de personal, elaboración de contratos de personal, elaboración de planillas de pagos

Desarrollar y mantener procesos de comunicación facilitando que todas las personas entiendan y lleven a cabo sus funciones para fortalecer el sistema de control interno y consecuencia de ello minimizar riesgos.

Segunda línea de defensa

Corresponde a los jefes de oficina, y personal técnico asumir la responsabilidad de las actividades propias de la oficina de recursos humanos en cumplimiento a normatividad vigente, además cumplir las disposiciones dadas por el titular responsable **de la primera línea de defensa**.

Tercera línea de defensa

Corresponde a la oficina de control interno o quien haga sus veces, en proporcionar el aseguramiento de la gestión de riesgos. Evaluar la efectividad de los controles aplicados al proceso de selección de personal, y otras actividades propias de la oficina de recursos humanos en cumplimiento a la normatividad vigente.

CONCLUSIONES

1. La identificación y evaluación de riesgos es uno de los aspectos de mayor complejidad en las organizaciones y/o entidades públicas, sin embargo, se requiere que, en la universidad sus directivos responsables asuman el mayor esfuerzo y compromiso bajo una cultura de gestión de riesgo, para evaluar y tomar decisiones preventivas a fin de minimizar riesgos ante algunas actividades que están siendo vulnerables y no afecten en el cumplimiento de objetivos.
2. La planificación estratégica de actividades de la universidad debe estar vinculada con la gestión de riesgos, es decir se deben considerar políticas de como identificar, evaluar, controlar y reducir el riesgo con conocimiento y criterio profesional, sin embargo, es urgente asumir un compromiso y sensibilizar a todos los empleados que laboran en áreas expuestas a riesgos para ejecutar dichas acciones.
3. La presencia del elemento humano es fundamental en la institución, es por ello que corresponde una comunicación permanente dotándoles una cultura de gestión de riesgos, con ética y transparencia en la gestión, además de una capacitación constante con especialización en riesgos con el fin de garantizar una efectiva gestión del riesgo para brindar un servicio de calidad al usuario.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann disponga lo siguiente:

1. La adecuación del modelo “Tres líneas de defensa”, considerado como propuesta, incluyendo ciertos procedimientos para la elaboración de un plan de gestión de riesgos institucional, identificando riesgos en áreas operativas más relevantes, implementando controles más eficientes, con presupuestos autorizados y aprobados, a fin de garantizar la ejecución en la gestión de riesgos.
2. Actualizar los instrumentos de gestión dentro del marco de modernización de la gestión pública incluyendo políticas con visión de gestión de riesgos y con presupuestos para su ejecución, tomando acciones de manera coordinada y consensuada con todos los órganos de gobierno de la universidad.
3. Formar un equipo de trabajo con profesionales de especialidad contadores y afines, por ser los especialistas con conocimientos en control, auditoría, gestión de riesgos, para fortalecer cada una de las actividades que son vulnerables y expuestas a riesgos aplicando procedimientos técnicas y principios para minimizar riesgos y no afectar en la gestión de la Universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvira, F. (1996). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, 1a. reimpresión, 2a. edición. Madrid: Alianza Universidad Textos, 1996, pp.87-109.

Aibar Guzman, C. (2003). *Los indicadores de gestión en las entidades públicas*. <http://jggomez.eu/z%20Privado/b%20usuarios/n-revista/caja/2pd/2003/147B.pdf>

Anónimo (s.f.). *Ambiente de control* [En línea] Recuperada de <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/control>.

Bedoya D. (2009). *Propuesta para el modelamiento del riesgo operativo en una entidad financiera* (Tesis de Maestría) Universidad Nacional de Colombia [En línea] Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/2169/1/71279193.2009.pdf>

Bellostas A, Briones J. (2013). *Documento 4. Identidad de las entidades sin fines lucrativos* [En línea] Recuperado de http://aeca.es/old/comisiones/entidades_sin_fines_lucrativos/jornada_efl/2013/ponencias_esfl/bellostas_briones.pdf.

Bonnefoy J. (2006). *Indicadores de desempeño en el sector público* [En línea] Recuperado de <http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/23992/Indicadores%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf> .

Bonnefoy J. y Armijo M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.

Brito J., Echeverria P. (2009). *Creación de un marco de control para la administración del riesgo operativo relacionado con la tecnología de información como modelo para las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador*. 2009 [En línea Disponible en <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6178/1/Presentaci%C3%B3n%20Tesis%20MSIG%20-202009.pdf>

Cañas, L. (2009). *Gestión de riesgos de negocio* [En línea] Recuperado de <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/790395247.pdf>.

Carrillo X. (2008). *Gestión por procesos y riesgo operacional en el Banco del Estado* (Tesis de Maestría) Universidad Andina Simón Bolívar [En Línea] Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1084/1/T639-MFGR-Carrillo-Gesti%C3%B3n%20por%20procesos.pdf>.

Cardona, O.D. (2004). *"The Need for Rethinking the Concepts of Vulnerability and Risk from a Holistic Perspective: A Necessary Review and Criticism for Effective Risk Management"*, in Mapping Vulnerability:

Cardona, O.D. (2006). *"A System of Indicators for Disaster Risk Management in the Americas"* in Measuring Vulnerability to Hazards of Natural Origin: Towards Disaster Resilient Societies, Editor J. Birkmann, United Nations University Press, Tokyo.

Cardona, O.D. (2005). *Medición de la gestión del riesgo en América Latina. Sistema de indicadores para la gestión del riesgo de desastre: Informe técnico principal*. Programa BID/IDEA

<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7056/cardona.pdf>

Castañeda, V.(s/n) *Manual normativo para la gestión administrativa en la administración pública*, edición Impreso en el Perú. Charles, A. Bacon

Chambers R. (s.f.). COSO: *Perspectivas para el nuevo marco de controles internos* [En línea] Recuperado
http://ce.jalisco.gob.mx/sites/ce.jalisco.gob.mx/files/coso_perspectivas_para_el_nuevo_marco_de_controles_internos.pdf.

Colegio de Contadores Públicos de México (s.f.) *Riesgo operativo*
http://www.ccpm.org.mx/veritas/diciembre2010/images/Riesgo_Operativo.pdf

Contraloría General de la República de Costa Rica (2002) *Manual de normas generales de control interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización* [En línea] Recuperado de
http://ocu.ucr.ac.cr/Leyes/Manual_Normas_Control_Interno.pdf.

Coso, 2013. *Resumen ejecutivo control interno*. Mayo 2013. [En línea] Disponible http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf .

CCLV, *Contraparte Central S.A. (CCLV) Políticas Gestión de riesgos*. Disponible:<file:///D:/matriz%20de%20riesgos/politica%20gestion%20de%20riesgo%20operacional.pdf>.

Deloitte (s.f.) *COSO Evaluación de riesgos* [En línea] Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>.

Diccionario de la Lengua Española (2001) Real Academia Española, vigésima segunda edición, tomo 1, España

“Enterprise Risk Management Framework” Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2004

Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros (s/f) Libro I. Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero. [En línea] Disponible en http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_X_cap_V.pdf

Fernández, M. (2010) *Propuesta de un sistema de administración del riesgo operativo aplicado a la empresa Jaher, matriz cuenca*. Tesis de Maestría en gestión y dirección de empresas con mención en finanzas de la Universidad de cuenca Ecuador. [En línea] Disponible en <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/2711/1/tm4442.pdf>

Foncodes: *Gestión de riesgos*. CGR Franklin Aranaga Meneses Disponible www.foncodes.gob.pe/Portal/attachments/article/75/Gestion_de_riesgos.ppt

Guía para la administración del riesgo. Función pública. Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba> el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP),

García R., Zamora S, Instituto Nacional de Ciencias Penales (2009) *Prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo*, México:INACIPE.

Generalitat de Catalunya Departamento de Treball Direcció General de Relaciones Laborales (2006) *Manual para la identificación y evaluación de riesgos laborales* Versión 3.1.1 [En línea] Recuperado de http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_20620985_2.pdf.

Hernández Sampiere. R. *Metodología de la Investigación*.

Recuperado de

https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf

Hernández E. y Sánchez A. (2008) *Riesgos en auditoría* [En línea]

Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos39/riesgos-en-auditoria/riesgos-en-auditoria2.shtml>.

Hernández R., Fernández C. y Baptista L. (2006) *Metodología de la Investigación*, 4ta Edición, McGraw Hill: México D.F.

http://www.minsa.gob.pe/portada/Especiales/2013/ci/archivos/normatividad/ley_sistema_control_interno.pdf.

Intosai: *Guía para las normas de control interno del sector público*.

<http://www.intosai.org>.

Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. *Normas de auditoría*, Guatemala 1999.

Idea (2005). *Indicadores para la gestión de riesgos, operación BID ATN/JF-7907-RG*. Universidad Nacional de Colombia, Manizales. Disponible en: <http://idea.unalmzl.edu.co>

Icontec. *Norma Técnica Colombiana NTC 5254, Gestión del Riesgo*, Colombia, 2004. Disponible en:
<file:///D:/matriz%20de%20riesgos/NTC%205254%20GESTION%20DE%20L%20RIESGO.pdf>

Ley 28716, *Ley de Control Interno de las Entidades del Estado*, (18.ABR.2006)

Lavell, A. (2000). *Draft Annotated Guidelines for Inter-Agency Collaboration in Programming for Disaster Reduction, unprinted for Emergency Response Division at UNDP*, Ginebra

Minagri (2015) *Guía Metodológica en gestión de riesgos para el control interno*, Lima.

Ministerio de Defensa Nacional. República de Colombia (s.f.) *Guía de administración de riesgos. Unidad Gestión General* [En línea] Recuperada de https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/Sobre_el_Ministerio/Control_Interno/GPA/Guia_Administracion_riesgos.pdf.

Municipio de Nariño (s.f.). *Administración del riesgo. Plan de Manejo de los riesgos institucionales* [En línea] Recuperado de http://www.narino-cundinamarca.gov.co/apc-aa-files/36306332653361383264386336316533/manejo_de_los_riesgos.pdf.

Pérez R. (s.f.) *Evaluación del desempeño en el sector público* [En línea]
Recuperado de
<http://www.cal.org.pe/pdf/diplomados/09evaluacion.pdf>.

Principios y Directrices para la Gestión del riesgo ISO 31000:2009 disponible
en:
<http://www.tiqal.com/index.php/sistemas-de-gestion/65-iso-31000-principios-y-directrices-para-la-gestion-de-riesgos>. Consulta 14.01.17

Price water house coopers. *Administración de Riesgos Corporativos*. 2005
apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/GUIA-ADMINISTRACION-DEL-RIESGO-2012.pdf

Quirós, (2003) *Administración del riesgo*. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos36/riesgos-empresariales/riesgos-mpresariales2.shtml#ixzz4W4MQe4c>

Ramírez R. (s.f.) *Control Interno* [En línea] Recuperado de
<http://www.minam.gob.pe/comite/wp-content/uploads/sites/67/2016/06/Curso-CI-Continental-09-05-16.pdf>.

Ríos, L. (2006), "*Sistema logístico de abastecimiento de materia prima para la empresa S. A.*" México: Tesis Instituto Politécnico Nacional.

Soler, J. Staking K., Ayuso A., Beato P. O'Shea E., Escrig M. y Falero B. (1999)
Gestión de riesgos financieros. Un enfoque práctico para países latinoamericanos, Banco Interamericano de Desarrollo. Grupo Santander: Washington D.C.

Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia (2008). *Guías para la gestión de riesgos*, La Paz: Intendencia de Estudios y Normas - PROFIN

Sánchez, Reyes, 2006, 80. Page 83. *Metodología de la Investigación*

Recuperado de:

http://repositorio.bausate.edu.pe/bitstream/handle/bausate/36/Tacillo_Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (2016). *Misión* [En línea]

Recuperado de <http://www.unjbg.edu.pe/portal/>

Valenzuela, M (2010) *Administración de riesgo operativo en los procesos de una Mypime; de la Universidad Nacional autónoma de México*. [En

línea] Disponible en

<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/3926/TESIS.PDF?sequence=1>

Chavez G, J. Nuñez, M. “*Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo*”. *Análisis Económico* No. 58, vol. XXV.

Normatividad

Ley del Servicio Civil (Ley 30057).

<http://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/Ley%2030057.pdf>

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (Ley 27785).

http://doc.contraloria.gob.pe/sinad_empresarial/documentos/Ley_27785.pdf

Directiva de Tesorería N° 001-2007-EF/77.15.

<https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-7603/por-instrumento/resoluciones-directorales/5523-r-d-n-002-2007-ef-77-15-1/file>

ANEXOS

		sistemas de tecnología.																	
		2.3 Políticas de aceptación de riesgos.	El titular aprueba políticas de aceptación de riesgos, con el fin de mejorar los sistemas administrativos.																
		2.4 Valuación de riesgos según la probabilidad e impacto.	La universidad toma interés en la valuación de riesgos frente a la probabilidad de ocurrencia y el impacto que ocasiona.																
	3.Monitorio	3.1 Efectividad del control interno.	La universidad ha cumplido con implementar las normas de control interno según la normatividad del COSO.																
		3.2 Valorar el desempeño del personal.	La universidad valora el desempeño del personal administrativo, motivándolos a corregir errores para mitigar riesgos.																
		3.3 Supervisión de ejecución de gastos y rendición de cuentas.	La Dirección general de administración (DGA) supervisa la ejecución de gastos, y la rendición de cuentas de los servidores																
		3.4 Seguimiento a las recomendaciones de auditoria	El órgano de control interno (OCI) realiza el seguimiento a las recomendaciones formuladas en auditorias anteriores.																
	4.Mitigacion	4.1 Evaluación de procedimientos y controles establecidos.	La evaluación de nuevos procedimientos y controles permitirá obtener resultados más confiables.																
		4.2 Adecuada segregación de funciones.	Se ha dispuesto una adecuada segregación de funciones al personal que labora en las áreas con mayor riesgo.																

		4.3 Formular plan de capacitación para el personal.	La universidad se ha preocupado en elaborar un plan de capacitación para el personal sobre gestión de riesgos.																	
CALIDAD DE DESEMPEÑO	1.Cumplimiento de Objetivos	1.1 Planificación de actividades.	Se ha dispuesto realizar una adecuada planificación de actividades, en concordancia a los objetivos de la institución.																	
		1.2 Identificación de tipos de riesgos.	Se ha dispuesto identificar tipos de riesgos en áreas críticas, que puedan impedir en el cumplimiento de objetivos.																	
		1.3 Políticas que benefician en calidad de servicio al usuario.	La universidad realiza acciones coordinadas, para implementar políticas que benefician en la calidad de servicio al usuario.																	
	2.Eficiencia	2.1 Vinculación del PEI con instrumentos de gestión.	El plan estratégico institucional (PEI), muestra las actividades vinculadas con el POI, PIA, y PCA según disposiciones legales.																	
		2.2 Selección del Personal	La universidad para contratar el personal, selecciona según su perfil de competencias,																	
		2.3 Transparencia en proceso de adquisición de bienes.	La gestión en el proceso de adquisición de bienes y servicios, se cumple con transparencia según la ley.																	
	3.Eficacia	3.1 Oportunidad en el pago a los proveedores.	Se cumple con la oportunidad en el pago a los proveedores y locadores de servicio según lo programado.																	
		3.2 Promover el trabajo en equipo.	Las autoridades en forma coordinada promueven el trabajo en equipo, con perspectivas de un mejor desarrollo.																	

		3.3 Disposición de un buen clima laboral.	Considera usted que la disposición de un buen clima laboral, garantiza una seguridad en el buen desempeño de la gestión.														
	4.Economía	4.1 Uso adecuado de recursos de la entidad.	Las autoridades comunican al personal sus decisiones en el uso adecuado de los recursos, en cumplimiento de los planes aprobados.														

ANEXO 2. ENCUESTA

Estimado trabajador, el objetivo de esta encuesta es para conocer qué piensa usted sobre la **Gestión de riesgos** vinculada con la **Calidad de desempeño**, en las áreas operativas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.

Esta encuesta es totalmente anónima y confidencial, tiene carácter exclusivo de investigación para el desarrollo de mi tesis, por lo que le solicito su colaboración.

INSTRUCCIONES

A continuación, se presenta 25 preguntas sobre aspectos relacionados con la Gestión de riesgos y la Calidad de desempeño, cada una de estas proposiciones tiene cinco opciones de respuesta. Lea detenidamente cada pregunta y responda marcando con un aspa (X) solo una alternativa que crea conveniente, según la realidad de la Institución.

A) Gestión de riesgos

Opciones de respuesta

Nunca	N
Casi Nunca	CN
Algunas Veces	AV
Casi Siempre	CS
Siempre	S

PREGUNTAS	OPCION DE RESPUESTA				
	N	CN	AV	CS	S
1. La Universidad ha dispuesto realizar un inventario general de riesgos internos y externos.					
2. La Universidad se preocupa por identificar como es el ambiente de control interno en sus dependencias.					
3. El titular y los funcionarios asumen el compromiso para gestionar los riesgos en cada una de sus áreas operativas.					
4. La universidad cuenta con un mapa de identificación de riesgos.					
5. La universidad cuenta con un plan de gestión de riesgos para evaluar acciones de mitigación de riesgos.					
6. La universidad ha dispuesto la revisión de la información como prevención riesgos.					
7. El titular aprueba políticas de aceptación de riesgos con el fin de mejorar los sistemas administrativos.					
8. La universidad toma interés en la valuación de riesgos frente a la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo que ocasione					
9. La universidad ha cumplido con implementar las normas de control interno según la normatividad del COSO.					
10. La universidad valora el desempeño del personal administrativo motivándolos a corregir errores para mitigar riesgos.					
11. La dirección general de administración (DGA) con frecuencia supervisa la ejecución de gastos y la rendición de cuentas de los servidores.					
12. El órgano de control interno (OCI) realiza el					

seguimiento a las recomendaciones formuladas en auditorias anteriores.					
13. La evaluación de nuevos procedimientos y controles permitirá obtener resultados más confiables					
14. Se ha dispuesto una adecuada segregación de funciones, al personal que labora en las áreas con mayor riesgo					
15. La universidad se ha preocupado en elaborar un plan de capacitación para el personal, sobre gestión de riesgos.					

B) Calidad de desempeño

Opciones de respuesta

Nunca	N
Casi Nunca	CN
Algunas Veces	AV
Casi Siempre	CS
Siempre	S

PREGUNTAS	OPCIÓN DE RESPUESTA				
	N	CN	AV	CS	S
16. Se ha dispuesto realizar una adecuada planificación de actividades en concordancia a los objetivos de la institución.					
17. La universidad ha dispuesto al personal identificar tipos de riesgos en sus áreas, que puedan impedir en el cumplimiento de objetivos					
18. La universidad realiza acciones coordinadas para implementar políticas que beneficien en la calidad de servicio al usuario.					
19. El plan estratégico institucional (PEI), muestra las actividades vinculadas con el plan operativo institucional (POI), presupuesto institucional de apertura (PIA) y la programación de compromiso anual (PCA) según dispositivos legales					
20. La universidad, para contratar el personal,					

selecciona según su perfil de competencias.					
21. La gestión eficaz en el proceso de adquisición de bienes y servicios garantiza la transparencia de los resultados					
22. Se cumple con la oportunidad en el pago a los proveedores y locadores de servicio, según lo programado.					
23. Con frecuencia las autoridades en forma coordinada promueven el trabajo en equipo con miras de un mejor desarrollo.					
24. Considera usted que la disposición de un buen clima laboral garantiza una seguridad en el buen desempeño de la gestión					
25. Las autoridades comunican al personal sus decisiones en el uso adecuado de los recursos, en cumplimiento de los planes aprobados					

ANEXO 3. VALIDACION POR EXPERTOS PRUEBA DE V AIKEN

Cuestionario Gestión de Riesgos V de Aiken

ITEMS	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	JUEZ 6	SUMA	V AIKEN
ITEMS 1	1	1	1	1	1	0	5	0,83
ITEMS 2	1	1	1	1	0	1	5	0,83
ITEMS 3	1	1	1	1	0	1	5	0,83
ITEMS 4	0	1	1	1	1	1	5	0,83
ITEMS 5	1	1	1	1	1	1	6	1,00
ITEMS.6	1	1	1	1	0	1	5	0,83
ITEMS 7	1	1	1	1	1	1	6	1,00
ITEMS 8	1	1	1	1	1	0	5	0,83
ITEMS 9	1	1	1	1	1	1	6	1,00
ITEMS 10	1	1	1	1	1	1	6	1,00
ITEMS 11	1	1	1	1	1	1	6	1,00
ITEMS 12	1	1	1	1	1	1	6	1,00
ITEMS 13	1	1	1	1	1	1	6	1,00
ITEMS 14	1	1	1	1	1	1	6	1,00
ITEMS 15	1	1	1	1	1	1	6	1,00

Interpretación

Todos los ítems alcanzan un valor V de Aiken superior 0,80, lo que aporta evidencia de validez de contenido gestión de riesgos

Cuestionario Calidad de desempeño V de Aiken

ITEMS	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	JUEZ 6	SUMA	V AIKEN
ITEMS 1	1	1	1	1	1	0	5	0,83
ITEMS 2	1	1	1	1	0	1	5	0,83
ITEMS 3	1	1	1	1	0	1	5	0,83
ITEMS 4	1	1	1	1	1	0	5	0,83
ITEMS 5	1	1	1	1	1	0	5	0,83
ITEMS 6	1	1	1	1	0	1	5	0,83
ITEMS 7	1	1	1	1	1	1	6	1,00
ITEMS 8	0	1	1	1	1	1	5	0,83
ITEMS 9	1	1	1	1	1	1	6	1,00
ITEMS 10	0	1	1	1	1	1	5	0,83

Interpretación

Todos los ítems alcanzan un valor V de Aiken superior 0,80, lo que aporta evidencia de validez de contenido del cuestionario calidad de desempeño.

ANEXO 4. FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO GESTIÓN DE RIESGOS

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,765	0,721	15

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	1,516	1,129	2,548	1,419	2,257	0,184	15
Varianzas de elemento	0,263	0,116	0,731	0,615	6,296	0,030	15
Covarianzas entre elementos	0,047	-0,129	0,387	0,516	-3,000	0,019	15
Correlaciones entre elementos	0,147	-0,616	1,000	1,616	-1,624	0,322	15

Interpretación

El valor de alfa de Cronbach es de 0,76, lo que significa que el cuestionario gestión de riesgos es fiable.

ANEXO 5. FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO CALIDAD DE DESEMPEÑO

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,908	0,896	10

Estadísticas de elemento de resumen

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	1,942	1,194	2,742	1,548	2,297	0,266	10
Varianzas de elementos	0,403	0,161	0,714	0,553	4,427	0,055	10
Covarianzas entre elementos	0,200	-0,111	,558	0,669	-5,039	0,033	10
Correlaciones entre elementos	0,464	-0,535	1,000	1,535	-1,868	0,199	10

Interpretación

El valor de alfa de Cronbach es de 0,908, lo que significa que el cuestionario calidad de desempeño es fiable.

ANEXO 6. CUADRO DE PROBABILIDAD

NIVEL	ASPECTO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
1	Raro	El evento puede ocurrir en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos cinco años.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento.	Al menos una vez en los últimos cinco años.
3	Posible	El evento puede ocurrir en algún momento.	Al menos una vez en los últimos dos años.
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	Al menos una vez en el último año.
5	Casi Seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Más de una vez al año.

Fuente: Guía para la administración del riesgo.

Cuadro de impacto

NIVEL	ASPECTO	DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas impacto o efecto sobre la entidad.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efecto sobre la entidad.
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efecto sobre la entidad.

Fuente: Guía para la administración del riesgo.

Cuadro de calificación

Probabilidad	Impacto				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro(1)					
Improbable(2)					
Posible (3)					
Probable(4)					
Casi seguro(5)					

Fuente: Guía para la administración del riesgo.

Cuadro de evaluación

	Zona riesgo extrema	Evitar, compartir, reducir o transferir el riesgo.
	Zona riesgo Alta	Evitar, compartir, reducir o transferir el riesgo.
	Zona riesgo moderada	Asumir el riesgo, reducir el riesgo.
	Zona riesgo baja	Asumir el riesgo.

Fuente: Guía para la administración del riesgo.

ANEXO 7. ARTÍCULO CIENTÍFICO

La Vida & la Historia, Vol. 5, (2) 36-43 (2018)
ISSN 2312 9115 Versión impresa.
ISSN 2617 6041 Versión electrónica
Depósito legal N° 2017-13891
© Fondo Editorial Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna - Perú

APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PROACTIVA DE CONTROL CONCURRENTENTE EN ENTIDADES PÚBLICAS

APPLICATION OF A PROACTIVE METHODOLOGY OF CONCURRENT CONTROL IN PUBLIC ENTITIES

¹Luzmila Vera Flor

RESUMEN

Esta investigación se realizó con la finalidad de identificar la aplicación del Control Interno en las entidades del Estado, en cumplimiento con la disposición normativa según la Ley 27785, Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (23/07/2002), para prevenir riesgos que afecten los objetivos institucionales y a fin de que se adopten las acciones correctivas que correspondan. Las Normas Generales de Control Gubernamental, aprobadas por R.C. N° 273-2014-CG, disponen que el control simultáneo (Directiva N° 017-2016-CG/DPROCAL, R.C. N° 432-2016-CG), se puede llevar a cabo mediante otra modalidad de control denominado Control Concurrente para la Reconstrucción con Cambios —sustentado mediante la Directiva N° 005-2017-CG/DPROCAL y la R.C N° 405-2017-CG— con el propósito de contribuir oportunamente con la correcta, eficiente y transparente utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado. Asimismo, la Ley 30556, numeral 7.4, señala que los procesos de contratación de bienes, servicios, obras y consultorías ejecutados por las entidades públicas dentro del marco de la Ley 30225, Ley de contrataciones del Estado, están sujetos a procedimientos de control gubernamental, siendo uno de ellos el control concurrente; para tal efecto la Contraloría General de la República aprueba un Plan de acción de Control.

Palabras Clave: Control concurrente, entidades públicas, reconstrucción con cambios, riesgo.

ABSTRACT

This investigation was carried out to identify the application of Internal Control in State entities, in compliance with the normative provision according to Law 27785, Organic Law of the National Control System and the Office of the Comptroller General of the Republic (23/07/2002), to prevent risks that affect the institutional objectives, so that the corresponding corrective actions are adopted. The General Norms of Governmental Control, approved by R.C. No. 273-2014-CG, provide that the simultaneous control (Directive No. 017-2016-CG / DPROCAL, RC No. 432-2016-CG), can be carried out by another control method called Concurrent Control for Reconstruction with Changes, supported by Directive No. 005-2017-CG / DPROCAL and RC No. 405-2017-CG, with the purpose of contributing in a timely manner to the correct, efficient and transparent use and management of State resources and assets. According to the law 30556, numeral 7.4, it authorizes, that the processes of contracting goods, services, works and consultancies executed by public entities within the framework of the law 30225, Law of contracting of the state, are immersed to procedures of governmental control, being one of them the concurrent control, for the effect the Comptroller General of the Republic approves a Control Action Plan.

Keywords: Concurrent control, public entities, reconstruction with changes, risk.

¹Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna-Perú. E-mail: luzver7@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

La metodología proactiva del control concurrente no determina responsabilidades, sino más bien es un proceso positivo de identificación de eventos, o de riesgos, que asociados a una combinación de técnicas y procedimientos resulta accesible y sirve de motivación a los funcionarios y empleados públicos de las entidades para desarrollar sus funciones. De este modo, el cumplimiento del control interno se constituye en una actividad fundamental que busca garantizar una eficiente gestión y el uso correcto de los recursos del Estado dentro del marco legal.

En este contexto, surge una pregunta importante: ¿Cómo se dan cuenta los ciudadanos de que su dinero se gasta con eficiencia? El libro de Jorge Barajas Palomo (México) sirve para fundamentar la teoría y práctica de esta metodología.

El control concurrente, (aprobado mediante R.C N° 405-2017-CG, directiva 005-2017CG/DPROCAL) es una modalidad de control simultáneo que tiene su sustento normativo en la directiva N° 017-2016-CG/DPROCAL RC N° 432-2016-CG (27.02.18) con vigencia actual para las entidades públicas. Dicho control consiste en evaluar una o más tareas o actividades de un proceso seleccionado, con la intención de alertar oportunamente al Titular de la entidad y a las instancias competentes sobre la existencia de algunas situaciones adversas que afectan o podrían afectar el desarrollo de la entidad y/o el logro de los objetivos; es decir, esta evaluación se realiza a fin de que se adopten las acciones correctivas.

La reconstrucción con cambios (según Ley 30556) establece que las entidades se someterán al control gubernamental sobre las adquisiciones de bienes y servicios, contratación de obras, asesorías y consultorías; por ello se emitirá el Plan de Integridad de reconstrucción por la Autoridad, el Plan de Acción de Control y Directivas.

Actualmente todas las entidades públicas y privadas están expuestas a diferentes tipos de riesgos, por lo cual es necesario un buen sistema de control interno para minimizar riesgos; en consecuencia, se puede definir el riesgo como la posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro de los objetivos de la entidad. (Coso ERM).

OBJETIVOS GENERALES

1. Proporcionar nuevos procedimientos y técnicas en el control concurrente para optimizar las actividades en las entidades del Estado.
2. Impulsar la capacitación teórica y práctica del nuevo contingente que interviene en la aplicación del control concurrente, dispuesto por el órgano de control.
3. Plantear una metodología práctica proactiva en la cual se aprecie que se lleva un control concurrente en el ciclo normal de operaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Informar sobre los riesgos significativos que afectan las obras públicas, aplicando procedimientos y técnicas eficaces.
- b) Planificar la capacitación teórica práctica para los nuevos especialistas en el control concurrente, a fin de lograr la eficacia del control.
- c) Diseñar el área de influencia del ciclo normal de operaciones que aborda las cuentas del activo corriente y pasivo corriente, en el periodo de un año, dentro del proceso de contrataciones y adquisiciones.

En esta fase de la planificación se demuestra que el control concurrente se ejecuta en un tiempo breve, además se identifica cuáles son los riesgos en las cuentas del ciclo normal de operaciones, se varían de acuerdo al tamaño de la entidad, el lugar de ubicación, el ámbito y área de influencia; en este caso, para dicho control, se debe presentar el análisis desde el área Financiera (según Riesgo ciclo normal de operaciones) y área No Financiera. (Según Riesgos en las Obras Públicas) como puede apreciarse a continuación:

ÁREA FINANCIERA A. CICLO NORMAL DE OPERACIONES



Figura 1. Ciclo normal de operaciones

A. Identificación de riesgos en el ciclo normal de operaciones. Donde se define a las cuentas del activo y pasivo corriente sobre el movimiento de dinero y derechos dentro del periodo de un año, como son: caja bancos, inversiones temporales, cuentas por cobrar, almacenes y cuentas por pagar. Este ciclo sirve para demostrar si están documentados y autorizados, como se precisa en los siguientes elementos:

1. Pagos e ingresos a caja bancos sin el sustento documentario, ni la aprobación de las autoridades.
2. Cuentas por cobrar sin estructura financiera, direcciones domiciliarias no reales, y escasos análisis de cuentas.
3. Cancelaciones de adquisiciones de bienes de inversiones temporales, sin registro de cuentas por cobrar.
4. Omisión de toma de inventarios físicos de bienes y activos en el almacén.
5. Bienes cancelados para obras sin contabilizar el ingreso y salida en almacén.
6. Cuentas por pagar ocultas, registradas en cuentas de gastos para bajar resultados.

ÁREA NO FINANCIERA

B. RIESGOS EN OBRAS PÚBLICAS

Figura 2. Obras públicas

A. Identificación de riesgos en obras públicas. Hace referencia a las obras que se ejecutan sin documentación saneada para no presentar liquidación final ni transferencia a los sectores que corresponde, como se puede apreciar en los siguientes elementos.

1. Obras sin expedientes técnicos, sin contratación de adquisición de bienes, ni servicios de consultoría.
2. Omisión de liquidación técnica y económica en la mayoría de las obras que acarrea mantenimiento en las entidades ejecutoras,

motivo por el cual no se pueden transferir a los sectores que corresponde como son Salud, Educación, Transportes y otros.

3. En los contratos de obras, no se consideran las penalidades por atraso en las obras y/o abandono.
4. Obras no concluidas por falta de presupuesto.
5. Obras terminadas sin inventario físico ni liquidación técnica y económica.
6. Construcción de obras sin saneamiento físico y legal del terreno.
7. Paralización de obras según denuncias por irregularidades e intervención de la Contraloría.

IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS

Dentro de la normatividad del control gubernamental, se habla sobre un proceso integral de control; es decir, para el control concurrente debe existir el proceso de planificación de las actividades a través de un plan y programa, luego la ejecución de dicho plan de actividades y posteriormente el informe final que alerta de posibles riesgos según las evidencias obtenidas. En consecuencia, para desarrollar esta acción se sugiere algunos procedimientos y técnicas como los que siguen a continuación:

1. Conocimiento del negocio, desde su origen es importante conocer las actividades de la empresa en todo su ámbito, el ambiente de control, el sistema de control, y lo más importante: la presencia de valores éticos que, sumados a la responsabilidad de los funcionarios y servidores, mediante un análisis deberán velar por el cumplimiento de objetivos de la entidad.

2. Aplicar la revisión, por medio de la implementación de los valores éticos en el ejercicio de los auditores y/o profesionales y especialistas para adicionar un valor agregado.

3. Inventarios de Riesgos, mediante un diagnóstico y análisis específico de riesgos de tipo legal, operativo y/o tecnológico se identifican riesgos en diferentes procesos de la entidad, siendo de preocupación su atención para minimizarlos.

4. Análisis Interno, a través de entrevistas, talleres de trabajo con personal de la entidad,

clientes y proveedores, grupos de interés, expertos internos y externos, se va programando reuniones con fines de evaluación y de plantear las acciones correctivas.

5. Análisis de Flujo de Proceso, se considera la combinación de datos inputs, (entradas) tareas, y responsabilidades, además de los outputs (salidas) en las contrataciones de obras para identificar pagos mensuales, sin informe del supervisor de obra.

6. Talleres de Trabajo, utilizados de manera práctica para el trabajo en equipo y la optimización del tiempo con presencia del recurso humano, a fin de implementar los procedimientos y técnicas con el propósito de fortalecer la mejora en la gestión y cumplimiento de los objetivos institucionales.

7. Atención de Brechas, significa que en ocasiones existen brechas que retrasan el desarrollo de la entidad. Ejemplo de ello son los siguientes: a) Es evidente que los procesos operativos no están armonizados con los procedimientos y técnicas, notándose presencia de riesgos y debilidad en el control interno; b) El plan de acción de la Contraloría no está adecuadamente conciliado con el plan Integral de Reconstrucción con cambios, aprobado para atender casos de emergencia de la población afectada por El Niño Costero 2017; c) La capacitación integral para el personal de la entidad es escasa, se requiere demanda de tiempo y más presupuesto para la entidad. Todos estos hechos se tomarán en cuenta, en el momento oportuno, para que el responsable de la entidad tome las acciones correctivas que minimicen riesgos y/o eviten posibles actos de corrupción.

Evaluación de Técnicas

Existen dos técnicas de evaluación:

A) **Cuantitativas**, cuando el riesgo no se puede cuantificar; es decir, no están disponibles los datos suficientes.

B) **Cualitativas**, aportan mayor precisión y se usan en actividades más complejas.

Estas técnicas constituyen una ayuda y una forma de visualizar el conocimiento; son la base para identificar riesgos que necesariamente tienen que ser evaluados por los especialistas para reforzar la aplicación del

control interno. Aquí, algunas técnicas de uso:

1. La observación, para la evaluación de ciertas actividades y/o hechos presentados. Esta técnica es útil para el seguimiento frente a ciertas imprecisiones iniciales, con el fin de obtener la confirmación de alguna información y/o hecho que se busca aclarar, según precisan las normas generales de control gubernamental.

2. Procedimientos analíticos, son muy utilizados por diferentes especialistas de auditoría, para evaluar algunos saldos en las cuentas contables de la entidad y comprobar si los estados financieros son razonables.

RESULTADOS

Con el objetivo de concretizar esta investigación, se procedió a encuestar a profesionales de diferentes entidades públicas, categorizándolos en dos grupos:

Grupo A: Profesionales contadores y grupo B: Profesionales especialistas, como abogados, administradores, ingenieros, economistas. Esto con el propósito de obtener resultados mediante las siguientes interrogantes.

1. ¿Cree usted que es importante la implementación de los procedimientos y técnicas en el ejercicio del control concurrente para riesgos?

2. ¿Considera usted que la planificación integral se debe tomar en cuenta para usar oportunamente los recursos del Estado?

3. ¿Considera usted que es necesaria la capacitación teórica y práctica de los nuevos especialistas para la aplicación del control concurrente?

Respecto a la primera pregunta: **¿Cree usted que es importante la implementación de los procedimientos y técnicas en el ejercicio del control concurrente para riesgos?**, ambos grupos opinaron que los procedimientos y técnicas a aplicarse varían para cada entidad, según su tamaño o área de influencia en el ciclo normal de operaciones. Pueden ser, por ejemplo, obras por contrata y/o administración directa — esto es según el segmento donde se aplique el servicio de Control Concurrente—, las cuales son importantes para acortar el tiempo una vez programadas, y actuar así de manera organizada; de otro modo no sería

posible detectar los riesgos de valor y poner de conocimiento a las autoridades responsables para que tomen las medidas correctivas, sin perjuicio del control posterior.

Como se puede ver en la Tabla 1, ambos grupos coinciden; según el resultado, el 95 % concuerda en que los procedimientos y técnicas son importantes para aplicar el control concurrente y además reducir el tiempo.

Tabla 1. Técnicas y procedimientos

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	95%
NO	1	5%
TOTAL:	20	100%

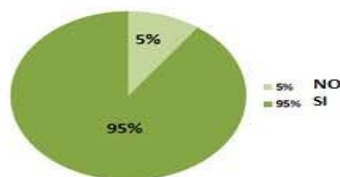


Figura 3. Técnicas y procedimientos

En cuanto a la segunda pregunta: **¿Considera usted que la planificación integral se debe tomar en cuenta para usar oportunamente los recursos del Estado?**, el grupo "A" opina que se pueden dar los casos de planificación Sectorial e Integral de acuerdo a las circunstancias, dimensiones y responsabilidades de las entidades ejecutoras (gobierno nacional, regional o local); esto asociado al plan estratégico aprobado para cada entidad, y a su vez, relacionado con los lineamientos considerados en el CEPLAN denominado Centro de Planificación Estratégica, creado con Ley 28522 de 6 de mayo de 2005, según Decreto Legislativo 1088. Es un organismo técnico especializado que ejerce rectoría de planificación en todas las entidades, encargado de formular, coordinar, dar cuenta y evaluar las estrategias principales de gobierno.

Por otro lado, el grupo "B" tiene una opinión más precisa y afirma que la planificación integral se define como la planificación y ejecución de obras, adquisición de bienes y

servicios y consultorías en el menor tiempo; es más beneficiosa en costo beneficio y rapidez porque ahorra tiempo, y genera utilidad a la población que tanto lo necesita. A todo esto, se suma que hay coordinación mutua entre las autoridades regionales y distritales, plasmado en el trabajo en equipo, y todo ello en cumplimiento de las recomendaciones vertidas por la Contraloría.

Sirva para ilustración, el resultado mostrado en la Tabla 2, donde del total de 20 profesionales encuestados, el 90% casi coincide y afirma estar de acuerdo con la coordinación de los Planes de Control y resaltan que el Plan Integral es beneficioso para el avance de obras, de conformidad con la necesidad de población; mientras que el 10% manifiesta que se debe reevaluar los Planes para ser más realistas y así puedan solucionar las necesidades básicas de la población.

Tabla 2. Planificación integral

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	90%
NO	2	10%
TOTAL:	20	100%

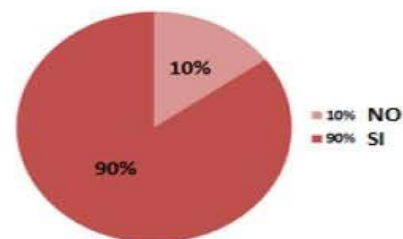


Figura 4. Planificación Integral

En referencia a la tercera pregunta: **¿Considera usted que es necesaria la capacitación teórica y práctica de los nuevos especialistas para la aplicación del control concurrente?**, el Grupo "A" opina que la capacitación teórica práctica del personal técnico y funcionarios sobre el control concurrente es necesaria y oportuna; debe ser tomada en cuenta por la entidad para garantizar y obtener conocimientos e intercambio de experiencias prácticas con especialistas del órgano de control autorizados por la Contraloría, siendo ellos quienes evalúan la

gestión al término de un ejercicio económico y presupuestal. Es necesario precisar que esta capacitación debe ser por grupos de especialidad, con el fin de que los empleados utilicen un solo criterio en la aplicación del control concurrente.

El Grupo “B” opina que la capacitación debe darse, en primer orden, sobre los instructores o profesores de auditoría, utilizando últimos procedimientos y/o técnicas con el propósito de llegar a una misma idea de control concurrente; por ello se plantea un programa de capacitación de tal modo que funcione la palanca intelectual, esto significa que la capacitación recibida en Lima también deberá ser igual en otras regiones del Perú. En consecuencia, la capacitación teórica y práctica es sumamente importante y urgente a nivel nacional, aplicable a todas las entidades del Estado debiendo plasmarse a través de un manual práctico.

En suma, ambos grupos —en el 75% de casos— opinan que la capacitación teórica y práctica es indispensable para tener éxito en el control concurrente; en tanto que el 25% de profesionales señala que es necesario tener una capacitación personalizada, asistiendo a una experiencia práctica de trabajo de campo. Véase estos resultados en la Tabla 3.

Tabla 3. Capacitación teórica y práctica

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	75 %
NO	5	25 %
TOTAL	20	100 %

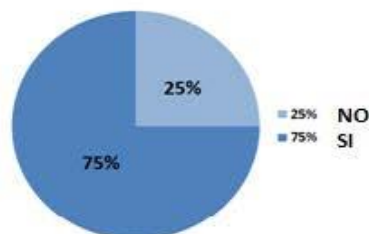


Figura 5. Capacitación teórica y práctica

PROPUESTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Como resultado de esta investigación se propone tres aspectos fundamentales:

A) SOBRE EL CONTROL CONCURRENTENTE

Para efectuar un servicio de control concurrente más efectivo, se propone la evaluación del Control Interno en su totalidad, tanto en el Área Financiera como en el Área No Financiera. Con el fin de garantizar que la información financiera sea confiable y libre de cualquier indicio de fraude o corrupción para la toma de decisiones, la primera área mencionada abarca el Ciclo Normal de Operaciones que viene a ser el activo corriente y pasivo corriente; mientras que en la segunda área se puede ver la realización del control concurrente a través de la ejecución de las obras públicas en distintas regiones a nivel nacional —según nota de prensa de la Contraloría, se indica que son 8 302 obras distribuidas en 13 regiones afectadas por El Niño Costero en el año 2017—; las cuales deben ser evaluadas desde su fase de planificación, en cumplimiento a requisitos sobre licitaciones públicas y con el financiamiento presupuestal autorizado para el caso.

B) SOBRE LA PLANIFICACIÓN INTEGRAL

Para efectuar un servicio de control concurrente se propone la existencia de una Planificación Integral, porque de esa manera se avanzaría más rápido en la ejecución de obras, reduciendo el tiempo y costos; así se cumpliría mejor con el requerimiento de las necesidades básicas de la población.

La Planificación Integral es definida como una planificación de sectores para construir obras donde intervienen dos o más sectores, con casi el mismo expediente técnico; por tanto, resulta más beneficiosa. Por ejemplo: una carretera que une La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes; lo mismo puede suceder con construcción de viviendas de diferentes sectores, entre otros casos.

C) SOBRE LA CAPACITACIÓN TEÓRICAYPRÁCTICA

Además de una planificación integral, como en el caso anterior, se propone tener una capacitación teórica y práctica permanente para el contingente nuevo que va a participar como especialistas contratados por la Contraloría, quienes aproximadamente varían entre 400 y 4000 personas; es decir, según disposiciones o convenio a nivel nacional primero se debe entrenar a estos capacitadores para obtener una

armonización única del control concurrente con un comportamiento técnico proactivo, a fin de detectar oportunamente eventos de riesgos y que sean comunicados a las autoridades responsables para que tomen las medidas correctivas.

Las propuestas mencionadas son viables, positivas, proactivas y flexibles conducentes para un mejor rendimiento que satisfaga a la entidad, y brinde beneficio a la población; lo cual constituye un aporte del presente estudio.

BENEFICIOS DEL CONTROL CONCURRENTE

Se detalla los beneficios de control concurrente como un valor agregado a las entidades, por comunicarse oportunamente e identificar los riesgos para su minimización, los cuales se detallan a continuación:

- a) Es Proactivo, porque ayuda a la entidad y es oportuno para comunicar los riesgos.
- b) Es Positivo, porque contribuye a administrar los riesgos.
- c) Flexible, porque se adecúan a la aplicación en los procesos sin reparos.
- d) No se determina responsabilidades de los funcionarios y servidores.
- e) Es concreto, por comunicar los riesgos para que no se repitan y se logren los objetivos.
- f) Muestra una situación de agilidad, es decir, no demanda mucho tiempo para detectar los riesgos.
- g) Constancia, se deja por escrito la detección de los riesgos para superar las causas de los mismos.
- h) Contribuye en la mejora de la gestión, pues ayuda a detectar indicios de corrupción en la ejecución de obras y/o adquisición de bienes y servicios.
- i) Es meritorio, por contar con la presencia de auditores del sistema nacional de control como un medio de evaluación permanente en busca de la mejora de la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J. (2008). *Curso de Auditoría de gestión*. Lima. Perú, 43.
- Barajas, J. (1993). *Auditoría con valor agregado, enfoque de Calidad total*. México, 93.
- Constitución Política del Perú. (1993). Art. 82. Contraloría General de la República, ente rector del Sistema Nacional de Control. Congreso de la República del Perú. Recuperado de: <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Peru/Leyes/constitucion.pdf>.
- Contraloría General de la República. Firma de Convenio Institucional para promover la participación ciudadana en la Reconstrucción con Cambios. Nota de prensa N° 122. (2017, 14 de noviembre) Lima. Perú. Recuperado de: http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/cgrnew/as_contraloria/prensa/notas_de:prensa/2017/lima/np_122-2017-cg.
- Gestión de Riesgos Corporativos (2009). Marco Gestión integral de Riesgo ERM (COSO 2). Lima, Perú. Recuperado de: http://www.econ.unicen.edu.ar/attachments/2009_MaterialIERM.pdf.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República N° 27785. Art. 14,16, 22. (2002, 23 de julio) Lima, Perú. Normas Legales Diario Oficial El Peruano, 226885. Recuperado de: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27785.pdf>.
- Ley que dispone la creación de la autoridad para la reconstrucción con cambios. N° 30556. Art. 7 (2017, 29 de abril) Lima, Perú. Normas Legales Diario Oficial El Peruano, 4. Recuperado de: busuedas.elperuano.pe/download/full/9xgDinpfaAB96ZaN572UQT.

- Ley del Congreso de la República N° 28522 crea el CEPLAN el 6 de mayo 2005. Lima Perú. Recuperado de: <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/08/LEY-N-28522.pdf>.
- Resolución de Contraloría N° 361 (2017). Aprueba lineamientos de política para el planeamiento del control gubernamental. Lima. Perú, 1. Recuperado de: http://doc.contraloria.gob.pe/transparencia/documentos/2015/RC_361_2015_CG.pdf.
- Resolución de Contraloría N° 273. Normas generales de control gubernamental. (2014,13 de mayo). Lima. Perú. Normas legales. Diario oficial El Peruano. Recuperado de: <http://www.munizlaw.com/normas/2014/Mayo/13-05-14/SEPARATA%20ESPECIAL.pdf>.
- Resolución de la Contraloría N° 405(2017) aprueba la Directiva N°005-2017 CG/DPROCAL de 4 de noviembre de 2017, Control Concurrente para la Reconstrucción con cambios (2017, 04 de noviembre de 2017). Lima, Perú, 7. Recuperado de: https://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2017/documentos/11/resolucion_de_contraloria_no_405-2017-cg_aprobacion_de_directiva_005-2017-cf.pdf.