

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES
ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



TESIS

**Implementación de la matriz de riesgos para optimizar la gestión de
tesorería en las Municipalidades de la Región de Pasco 2018**

Para optar el título profesional de:

Contador Público

Autores: Bach. José Luis COLQUI PICOY

Bach. Cristian Jhonatan PEREZ DE LA CRUZ

Asesora: Mg. Inés VIZA PUCLLAS

Cerro de Pasco - Perú - 2020

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y CONTABLES
ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



TESIS

**Implementación de la matriz de riesgos para optimizar la gestión de
tesorería en las Municipalidades de la Región de Pasco 2018**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. Melquiades S. HIDALGO MARTÍN

PRESIDENTE

Dr. Julián C. ROJAS GALLUFFI

MIEMBRO

Mg. Carlos D. BERNALDO FAUSTINO

MIEMBRO

DEDICATORIA

Con mucho cariño a nuestros padres que en vida siempre están con nosotros, modelos de perseverancia y valores en nuestras vidas, por ser todos ellos prototipo de esfuerzo, constancia y heredarnos su pensamiento para hacer grande nuestros deseos y alcanzar el éxito.

RECONOCIMIENTO

Quiero dejar constancia de mis sinceros reconocimientos a la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión por haberme brindado la oportunidad de albergarme en sus Aulas Universitarias y con las sabias enseñanzas de sus Maestros me forme una profesión que desempeño actualmente.

Igualmente mis agradecimientos a los señores Docentes de la Escuela de Formación Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económica y Contables quienes nos brindaron sus enseñanzas y experiencias por espacio de cinco años logrando una formación sólida para ser buenos profesionales.

Finalmente mi gratitud a la Mg. Inés Viza Pucllas por su apoyo incondicional como asesora en el desarrollo de la presente tesis.

RESUMEN

El trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Provincial de Pasco, ubicada en el Distrito de Chaupimarca, de la Provincia y Departamento de Pasco.

El principal objetivo de la investigación ha sido determinar la relación que existe entre las variables de estudio: Implementación de la matriz de riesgos para optimizar la gestión de tesorería en las Municipalidades de la Región de Pasco 2018, con métodos, técnicas e instrumentos recomendados para el caso.

La población de nuestro estudio está conformada por tres Municipalidades Provinciales y veinticinco Municipalidades Distritales, la muestra fue no probabilística, intencionada la Municipalidad Provincial de Pasco y la unidad de análisis ha sido integrada por quince personas conformado por funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares de la Oficina de Gerencia General de Administración y Finanzas en los cuales se aplicó un cuestionario de 18 preguntas previamente validadas por nuestro asesor de tesis, además se aplicó la guía de análisis documental para evaluar los informes de tesorería para determinar las deficiencias de su gestión.

Nuestra Hipótesis de Trabajo H₁: *“Si implementamos la matriz de riesgos financieros en la Gerencia de Administración y Finanzas entonces lograremos mejorar la Gestión de Tesorería en las Municipalidades Provinciales de Pasco 2018”*.

Para la prueba de hipótesis se aplicó la prueba no paramétrica de la X² (ji cuadrada) para dar consistencia a la información, lo cual resulto significativa a un nivel de confianza del 95%, lo que implica decir categóricamente que ambas variables si están relacionadas directamente.

Palabras Clave: Matriz de riesgos, Liquidez, Devengado, Pago.

SUMMARY

The research work was carried out in the Provincial Municipality of Pasco, located in the District of Chaupimarca, of the Province and Department of Pasco.

The main objective of the research has been to determine the relationship between the study variables: Implementation of the risk matrix to optimize treasury management in the Municipalities of the Pasco Region 2018, with recommended methods, techniques and instruments for the case.

The population of our study is made up of three Provincial Municipalities and twenty-five District Municipalities, the sample was not probabilistic, intentional the Provincial Municipality of Pasco and the analysis unit has been integrated by fifteen people made up of officials, professionals, technicians and assistants of the Office of General Management of Administration and Finance in which a questionnaire of 18 questions previously validated by our thesis advisor was applied, in addition the document analysis guide was applied to evaluate the treasury reports to determine the deficiencies of its management.

Our H1 Work Hypothesis: “If we implement the matrix of financial risks in the Administration and Finance Management then we will be able to improve the Treasury Management in the Provincial Municipalities of Pasco 2018”.

For the hypothesis test, the non-parametric test of the X² (chi-square) was applied to give consistency to the information, which was significant at a 95% confidence level, which implies categorically saying that both variables are directly related.

Keywords: Risk matrix, Liquidity, Accrued, Payment.

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación: **“IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE TESORERÍA EN LAS MUNICIPALIDADES DE LA REGIÓN DE PASCO 2018”**, tiene como propósito de evaluar el cumplimiento de las normas y procedimientos del sistema de tesorería para las entidades públicas y particularmente por la Municipalidad Provincial de Pasco, relacionado con la administración de los recursos públicos del Estado en beneficio de la población Pasqueña,

De acuerdo al Reglamento General de Grados Académicos y Títulos Profesionales de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, el resultado del presente trabajo se ha estructurado de la siguiente manera:

En el Primer Capítulo se trata del problema de investigación concluyente en la formulación de interrogantes a nivel general y específico.

En el Segundo Capítulo sobre el marco teórico que comprende el fundamento teórico científico que nos permite explicar las variables de estudio sus relaciones internas así como con el contexto, para terminar en la parte de recomendaciones.

En el Tercer Capítulo sobre la metodología y técnicas de investigación, es decir, que tipo de estudio es, con qué métodos, técnicas y estrategias se desarrolló la investigación, asimismo de la aplicación de instrumentos para acopiar los datos necesarios.

En el Cuarto Capítulo trata sobre los resultados y discusión como parte final del trabajo de investigación, describiendo como se ha realizado el trabajo de campo, presentando, analizando e interpretando los datos obtenidos y por último contrastando la hipótesis para confirmar su proposición inicial.

INDICE

DEDICATORIA

RECONOCIMIENTO

RESUMEN

SUMMARY

INTRODUCCION

INDICE

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema.....	1
1.2. Delimitación de la investigación.....	3
1.3. Formulación del problema.....	4
1.3.1. Problema general.....	4
1.3.2. Problemas específicos.....	4
1.4. Formulación de objetivos.....	5
1.4.1. Objetivo general.....	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	5
1.5. Justificación de la investigación.....	6
1.6. Limitaciones de la investigación.....	7

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio.....	9
2.2. Bases teóricas – científicas.....	12
2.3. Definición de términos.....	69
2.4. Formulación de hipótesis.....	72
2.4.1. Hipótesis general.....	72
2.4.2. Hipótesis específica.....	72
2.5. Identificación de variables.....	73
2.6. Definición operacional de variables e indicadores.....	73

CAPITULO III

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.....	74
---------------------------------	----

3.1.1. Tipo de investigación	74
3.1.2. Nivel de la investigación	74
3.2. Métodos de investigación	75
3.2.1. Método	75
3.3. Diseño de investigación.....	76
3.4. Población y muestra	76
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	78
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	78
3.7. Tratamiento estadístico.....	79
3.8. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación	79
3.9. Orientación ética.....	79

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo.....	80
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	81
4.3. Prueba de hipótesis	99
4.4. Discusión de resultados	107

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Identificación y determinación del problema

Según el Informe de Acción Simultanea N^a 007-2018-OCI/0449-AS, de la Contraloría General de la Republica, en la Sub Gerencia de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Pasco, tenemos los siguientes riesgos identificados:

- “La Contraloría General identificó riesgos en el cumplimiento de pago de arrendamiento de inmuebles, locales comerciales y espacios públicos, así como las papeletas de infracción al tránsito a favor de la Municipalidad Provincial de Pasco, los cuales ponen en riesgo el logro de los objetivos de la entidad”.
- “Los riesgos se encuentran detallados en el Informe de Acción Simultánea N^o 007-2018-OCI/0449-AS, el cual fue remitido al titular de la Municipalidad Provincial de Pasco, a fin de que valore los hechos y adopte las acciones preventivas pertinentes”.
- “Cesión de predios de dominio privado de la Municipalidad Provincial de Pasco a favor de terceros, quienes mantienen deudas retrasadas por alquileres

que fluctúan entre 1 y 12 años, sin contratos de arrendamiento. Lo descrito genera riesgos de cobro de rentas por S/ 534,075.50 en perjuicio de la entidad, al no mediar obligaciones contractuales debidamente suscritas”.

- “La Comisión Calificadora de Papeletas de Infracción al Tránsito de dicha entidad resolvió las solicitudes de descargos de papeletas por S/ 44 820,00, fuera del plazo establecido en el Reglamento Nacional de Tránsito, lo cual generan el riesgo de cobro de multas a los administrados por infracción al tránsito en perjuicio de la entidad”.
- “Se evidenció que algunas papeletas de infracción al tránsito habrían sido canceladas con montos inferiores a lo establecido en el Reglamento Nacional de Tránsito, lo cual genera el riesgo de perjuicio económico a la entidad por S/ 4,940.32”.
- “La Comisión Calificadora de Papeletas de Infracción al Tránsito de la entidad declaró fundada los descargos presentados por los infractores al tránsito, a pesar de no tener evidencias documentarias o elementos de juicio suficientes y razonables que desvirtúen a la imposición de las mencionadas sanciones. Esta situación genera el riesgo de perjuicio económico a la entidad por S/ 33,698.00”.
- “Durante la ejecución del trabajo de campo, la Gerencia de Desarrollo Económico de la entidad no proporcionó el registro, seguimiento y cobro de papeletas de infracción de tránsito impuestas por la Policía Nacional, ni la relación de las referidas papeletas que no fueron pagadas, habiendo indicado que la información no fue atendida debido a que el sistema denominado “Módulo de Administración y Control de Papeletas” no tiene opciones de filtro de papeletas pagadas”.

- “El informe de Acción Simultánea, elaborado por el Órgano de Control Institucional (OCI) de la Municipalidad Provincial de Pasco, se encuentra publicado en www.contraloria.gob.pe (Sección: Participación Ciudadana/Buscador de Informes de Servicio de Control), conforme lo dispone la nueva Ley de Fortalecimiento de la Contraloría y del Sistema Nacional de Control, en aras de la transparencia y acceso a la información”.

1.2. Delimitación de la investigación

Frente a la problemática planteada, la investigación metodológicamente se ha delimitado en los siguientes aspectos:

a. DELIMITACIÓN ESPACIAL

Comprenderá a todas las Municipalidades ubicadas en la Region de Pasco.

b. DELIMITACIÓN TEMPORAL

Es una investigación de actualidad, el periodo que comprenderá el estudio es correspondiente al año 2018.

c. DELIMITACION SOCIAL

Comprenderá a todos los Funcionarios, Profesionales, Técnicos y Auxiliares así como el personal de CAS que trabajan en las Oficinas de Tesorería de las Municipalidades de la Región de Pasco.

d. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

Las principales variables de estudio y que tienen relación directa con el marco teórico de la investigación, son los siguientes:

X : IMPLEMENTACION DE LA MATRIZ DE RIESGOS

Y : GESTION DE TESORERIA EN LAS MUNICIPALIDADES DE LA REGION DE PASCO 2018.

Otra fuente conceptual, lo constituyen los **indicadores** de las variables antes mencionadas y los **términos** que se utilizan en el manejo de dichos indicadores.

1.3. Formulación del problema

Con las fundamentaciones expuestas en el acápite anterior, el problema objeto de la presente investigación quedó formulado con las siguientes interrogantes:

1.3.1. Problema principal

¿Qué implicancia tendrá la implementación de la matriz de riesgos financieros en la Gerencia de Administración y Finanzas para mejorar la Gestión de Tesorería en las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018?

1.3.2. Problemas específicos

PE-1

¿Qué incidencia tendrá el registro de identificación de riesgos en la recaudación de tributos y otros ingresos municipales en la Gestión de Ingresos de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018?

PE-2

¿Qué efectos tendrá el inventario de riesgos y su clasificación en la custodia y disponibilidad suficiente de los fondos recaudados en la Gestión de Liquidez de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018?

PE-3

¿Qué implicancia tendrá el aplicar la tabla de valoración en el proceso de realizar los pagos de las obligaciones municipales en la Gestión de Pagos de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018?

1.4. Formulación de objetivos

El presente estudio persigue los siguientes objetivos:

1.4.1. Objetivo general

Determinar la implicancia de la implementación de la matriz de riesgos financieros en la Gerencia de Administración y Finanzas para mejorar la Gestión de Tesorería en las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018

1.4.2. Objetivos específicos

OE-1

Determinar la incidencia que tendrá el registro de identificación de riesgos en la recaudación de tributos y otros ingresos municipales en la Gestión de Ingresos de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018.

OE-2

Analizar los efectos que tendrán el inventario de riesgos y su clasificación en la custodia y disponibilidad suficiente de los fondos recaudados en la gestión de liquidez de Tesorería de Municipalidades Provinciales de la Región Pasco 2018.

OE-3

Establecer la implicancia que tendrá el aplicar la tabla de valoración en el proceso de realizar los pagos de las obligaciones municipales en la Gestión

de Pagos de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018.

1.5. Justificación de la investigación

(TAFUR: 1996: Pág. 147) Sobre esta parte de la justificación refiere “Es posible clasificar las justificaciones según la naturaleza de móviles, razón por la cual se habla de justificaciones teóricas, legales, metodológicas y prácticas”.

a) Justificación Teórica

Refiere que “De alguna manera, con la justificación de esta clase se espera un aporte de la tesis en el desarrollo de algún aspecto de la ciencia, puede ser en la descripción de hechos, fenómenos u objetos que antes no habían descritos o debido a que su descripción era limitada, incompleta o errónea”.

Entonces las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación se constituirán en nuevos conocimientos teóricos a incrementarse en el acervo de teorías de disciplina de Contabilidad en cuanto a los procedimientos y técnicas de cómo aplicar la matriz de riesgos financieros a la vez servirá para capacitar al personal del área de tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco.

b) Justificación Metodológica

De igual manera dice “Una tesis está fundamentada metódicamente cuando ella se realiza en razón de que el investigador propone como novedad o aporte la formulación de un nuevo método o técnica, sea para el conocimiento de la realidad, para la transformación de un conjunto de fenómenos, para viabilizar un nuevo acceso a una realidad”

En la parte metodológica la matriz de riesgos financieros se constituye en un instrumento de gestión en el área de tesorería que nos ayude a identificar,

analizar, valorar y monitorear los riesgos que eventualmente tiene que afrontar la gestión de tesorería.

c) Justificación Práctica

Dice “Justificar prácticamente una investigación consiste en señalar su uso aplicativo (...). En el caso de las áreas de economía, administración y contabilidad, muchas investigaciones se justifican prácticamente, en la medida en que ellas se plantean teniendo en cuenta la necesidad de las empresas”

Si ya tiene los conocimientos teóricos que es un riesgo, como podemos identificarlo (procesos y procedimientos), como podemos analizarlo y valorarlo (matriz de riesgos como instrumento), será de utilidad práctico para solucionar problemas de manera preventiva.

d) Justificación legal

Por último cita “Se justifica legalmente una tesis cuando el investigador señala que hace un trabajo de tesis en cumplimiento (...) a leyes generales como también de directivas más específicas (...) lineamientos de acciones”.

Esta matriz de riesgos financieros y debe ser de manera integral en todo aspecto en las Municipalidades que debe estar considerado en el ROF, MOF y en los Planes Estratégicos correspondientes.

1.6. Limitaciones de la investigación

1. Como en toda investigación las limitaciones que se presentan, están referidas al acopio de material bibliográfico escaso; sin embargo, no constituyen impedimento que afecten el desarrollo del proyecto.
2. Los impedimentos que se presentan, se encuentran referidos a la poca disposición de colaboración de los Funcionarios, Profesionales, Técnicos y Auxiliares así como el personal CAS que trabajan en las Oficinas de Tesorería

de las Municipalidades de la Región de Pasco, de brindar información referida a nuestra investigación y participar activamente en la aplicación de nuestras encuestas y entrevistas.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio

Para fundamentar científicamente el marco teórico de nuestra investigación hemos acopiado fuentes de estudio de carácter científico a nivel internacional, nacional y local que son los siguientes:

A NIVEL INTERNACIONAL:

TESIS: “Reforma municipal y capacidad de gestión de los gobiernos municipales en México: un estudio comparado en seis municipios del Estado de San Luis Potosí, México (1983-2000)”.

AUTOR: JOSE FEDERICO DE LA TORRE RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD: COMPLUTENSE LA MADRID ESPAÑA

AÑO: 2014

RESUMEN:

“Los resultados de esta investigación están dados a partir de las respuestas encontradas a las preguntas previamente formuladas. No obstante ello, podemos

mencionar que un primer resultado obtenido en esta tesis fue estudiar una institución política que normalmente no es estudiada suficientemente en los estudios de los sistemas políticos, es decir, el Municipio.

A ese respecto es pertinente señalar que si bien es cierto que a partir de reforma municipal de 1983 los estudios municipales cobraron auge en México, sin embargo, las deficiencias en la información empírica así como la heterogeneidad municipal y la inconsistencia de los datos parecen haber limitado el alcance de los mismos”.

A NIVEL NACIONAL:

TESIS: “LOS MECANISMOS DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE LAS MUNICIPALIDADES EN EL PERÚ CASO: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE EL ALTO, 2016.

AUTOR: THALIA DANAI HERRERA ARCA

UNIVERSIDAD: CATOLICA LOS ANGELES DE CHIMBOTE

AÑO: 2017

RESUMEN:

“La investigación tuvo como objetivo general: Determinar y describir los mecanismos del control interno en el área de tesorería de las Municipalidades en el Perú y Municipalidad Distrital de El Alto, 2016.

La investigación fue cualitativa, se ha desarrollado usando metodología de diseño no experimental, descriptivo, bibliográfico, documental y de caso. Se aplicó la técnica de la encuesta, entrevista, y observación directa. Para el recojo de información se hizo uso de la revisión bibliográfica y documental, como instrumento de recolección de información se utilizó un cuestionario pre estructurado con preguntas relacionadas a la investigación, el cual fue aplicado al

sub gerente de tesorería de la municipalidad en estudio, obteniendo como principales resultados”:

A NIVEL REGIONAL:

TESIS: CONTROL INTERNO Y LA EFECTIVIDAD EN EL AREA DE TESORERIA

DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUARIBAMBA

AUTOR: TOMASA GIOVANA ARIZAPANA RENOJO

AÑO: 2013

UNIVERSIDAD: NACIONAL DEL CENTRO DEL PERU

RESUMEN:

“La función administrativa del control interno como medición y corrección del desempeño y a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la entidad y de los planes ideados para alcanzarlos. Las técnicas o sistemas de control son básicamente los mismos más allá de que sea el objeto de control, el proceso de control implica tres pasos y son: el establecimiento de normas, la medición del desempeño con base de esas normas y la corrección de las variaciones de normas y planes”.

A NIVEL LOCAL:

TESIS: “CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE TESORERIA Y LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DANIEL CARRION – 2018”.

AUTOR: PORRAS RAMOS, Mabel Karen y ROJAS CURIÑAHUI, Deysi Wendi

FECHA: 09/05/2019

RESUMEN:

“Esta investigación es aplicada al sector público, intitulada “CONTROL INTERNO EN LA UNIDAD DE TESORERÍA Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DANIEL CARRIÓN, 2018”, con el objetivo de determinar si el control interno en la unidad de tesorería influye en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial Daniel Carrión, 2018. Para tal fin se realizó el proceso de investigación formulando el problema determinando los objetivos y elaborando las hipótesis, así mismo se realizó la búsqueda del marco teórico, realizando la Operacionalización de las variables para luego realizar la prueba de hipótesis. La investigación se consideró como tipo aplicada, con nivel descriptivo correlacional, con método deductivo e inductivo, con diseño no experimental de corte transaccional. Así también se consideró una población de 30 personas considerando una muestra censal por ser una población pequeña. Así mismo quedo demostrada las hipótesis específicas como general en el estudio previsto considerando que existe una influencia significativa de la variable control interno sobre la gestión administrativa, en la unidad de tesorería de la Municipalidad Provincial Daniel Carrión”.

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. Riesgos de gestión de tesorería

La variable independiente de nuestro estudio es la implementación de la matriz de riesgos como un instrumento de gestión de riesgos que ayude a identificar, analizar, valorar, controlar, monitorear a los riesgos de tesorería, cuando control interno tiene deficiencias en supervisar la correcta utilización de los fondos públicos en beneficio de la sociedad Pasqueña en este caso, entonces para entender que es riesgo recurrimos a los siguientes autores.

(LLADO: 2015) Antes de definir que es riesgo contextualiza como se origina el riesgo, dice: “Todas las organizaciones, no importa si son grandes o pequeñas se enfrentan a factores internos y externos que le quitan certeza a la posibilidad de alcanzar sus objetivos. Este efecto de falta de certeza es el riesgo y es inherente a todas las actividades”

Definición conceptual de riesgo.

(LLADO: 2015) "La Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad".

“El riesgo es el efecto de la incertidumbre en la consecución de los objetivos”.

“El riesgo del proyecto es un acontecimiento incierto o condición que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más objetivos”.

(MAC: 2013) Define riesgo: “La amenaza de que un evento o peligro, acción o falta de acción afecte adversamente la habilidad de una organización para lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias exitosamente. La amenaza se define como la causa de un riesgo. La materialización de una amenaza dentro de un sistema puede originar uno o más riesgos”.

Entonces para alcanzar lograr los objetivos institucionales debemos administrar los riesgos correctamente empezando a planificar desde su marco teórico, es decir, cuales son los pasos para identificar esos riesgos de tesorería, para analizarla e interpretarla, valorar su impacto social, y; con la ayuda de la implementación del instrumento denominado MATRIZ DE RIESGOS, resolveremos los problemas de riesgos de gestión de tesorería,

que contribuya en la eficiente utilización de los recursos públicos del Estado con transparencia y rendición de cuentas oportuno.

Empezamos con el marco teórico.

LA ADMINISTRACION DE RIESGO

(Municipalidad del Antiguo Cuscatlán: 2013:pp.05 y ss)

Objetivo General

Fortalecer la gestión de la Municipalidad de Antiguo Cuscatlán, a través de la implementación de la Política de Administración de Riesgos que permita un adecuado tratamiento de los mismos para garantizar el cumplimiento de la Misión, Visión del Municipio y sus objetivos institucionales.

Objetivos Específicos.

- a) Diseñar una herramienta que facilite a la Alcaldía Municipal de Antiguo Cuscatlán una adecuada administración del riesgo.
- b) Generar una Visión compartida acerca de la administración y evaluación de riesgos, así como del papel del Concejo Municipal, Gerentes y Jefes, con relación a los mismos.
- c) Establecer los lineamientos estratégicos que orientan las decisiones de la administración municipal, frente a los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos.
- d) Proteger los recursos de la Municipalidad de Antiguo Cuscatlán resguardándolos contra la materialización de los riesgos.
- e) Introducir dentro de los procesos y procedimientos la administración del riesgo, y las medidas necesarias para neutralizar la ocurrencia de los mismos.

- f) Involucrar y comprometer al Concejo Municipal, Gerentes, Jefes y empleados de la Municipalidad de Antigua Cuscatlán, en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
- g) Asegurar el cumplimiento de las leyes, reglamentos, disposiciones administrativas y otras regulaciones aplicables.

MARCO CONCEPTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La naturaleza de las entidades, su cultura organizacional, el manejo de sus recursos junto con la complejidad de las operaciones desarrolladas al interior de las mismas pueden desencadenar eventos o hechos que pueden entorpecer el desarrollo de sus funciones impidiendo el logro de sus objetivos; Lo anterior ha obligado a desarrollar mecanismos para la prevención sobre la ocurrencia de dichos eventos.

Es así como la administración moderna ha desarrollado el concepto de administración de riesgos constituyéndose en un componente del sistema de control interno que pretende identificar, analizar y controlar de forma permanente los riesgos, garantizando el cumplimiento de los objetivos institucionales, el mantenimiento de la entidad a través del tiempo y aumentando la credibilidad de la misma ante los beneficiarios de sus servicios.

Un riesgo no se puede medir con precisión absoluta, pero si puede ser estimado con suficiente aproximación. El análisis de riesgos es un intento para ponderar y comparar las consecuencias de un evento no deseado contra la probabilidad de que ocurra.

Es en este sentido como se ha ido introduciendo el concepto de administración del riesgo en las entidades, teniendo en cuenta que todas las

organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón social están permanentemente expuestas a diferentes riesgos que pueden en un momento determinado poner en peligro su existencia; el propósito principal del control es la eliminación o reducción de los riesgos, es lograr que el proceso y sus controles garanticen, de manera razonable que los riesgos están minimizados o se están reduciendo y por lo tanto, que los objetivos de la Organización van a ser alcanzados.

En una organización pública es posible identificar o precisar las áreas, los procesos, los procedimientos, las instancias, estilos de dirección dentro de los cuales puede actuarse e incurrirse en riesgos que atentan contra la buena gestión, la consecución de objetivos, la obtención de resultados adecuados y la satisfacción de los contribuyentes y usuarios como objetivo último de la administración municipal.

Pero, ¿cuáles son los riesgos a los que está expuesta la Municipalidad?

Toda entidad pública está expuesta a riesgos que están determinados por factores de carácter externo, y que atentan contra la naturaleza misma de la entidad; igualmente hay factores de carácter interno que pueden en un momento determinado afectar el cumplimiento de los objetivos.

Entre los Factores Externos encontramos: el entorno social, cultural, económico, tecnológico, político y legal entre otros. Por ejemplo: cambio en las políticas y prioridades del gobierno, en la normatividad que se hace parte de un estado social de derecho; se pueden mencionar cambios jurisprudenciales como los que se expresan en sentencias que declaran sin efecto normas que venían aplicándose y que en un momento determinado pueda afectar las funciones específicas de una entidad pública y por lo tanto

sus objetivos. También pueden mencionarse las reformas a la administración y los constantes recortes presupuestales que contribuyen a minimizar la capacidad de gestión de las entidades públicas, lo cual sumado a la reducción o eliminación total del presupuesto de inversión, obliga a considerar en todo momento el riesgo en que incurre la entidad de no poder cumplir con su objeto social (el subrayado es nuestro).

En los Factores Internos encontramos: el manejo de los recursos, los controles existentes, los procesos y procedimientos, la disponibilidad presupuestal, la forma como se vinculan las personas en la entidad, los intereses de los directivos, el nivel del talento humano, la motivación y los niveles salariales, entre otros.

Por lo anterior, se hace necesario la identificación de los riesgos administrativos y operacionales de la Municipalidad, sus análisis, valoración e implementación de un plan de manejo del riesgo al cual se le haga una evaluación o monitoreo permanentes (el subrayado es nuestro).

De todo el marco teórico expuesto podemos clasificar los riesgos de la siguiente manera (esta línea es nuestra).

RIESGO OPERATIVO U OPERACIONAL

El riesgo Operacional se define como el riesgo de pérdida debido a la inadecuación a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal el cual involucra la pérdida potencial por sanciones derivadas del incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas o la emisión de resoluciones judiciales desfavorables en relación con las operaciones que la institución lleva a cabo.

En la Municipalidad también se considerará el Riesgo Estratégico y el Riesgo Reputacional.

La mayoría de los riesgos operacionales más frecuentes se pueden minimizar con el correcto funcionamiento de sistemas de control de gestión, así como asegurando la aplicación de apropiados manuales de Organización y Funciones, de Procedimientos Administrativos, por lo que el principal centro de atención en la gestión de riesgos operacionales se centra en riesgos cuyo impacto económico y político puede ser significativo. Entre estos podemos enumerar los siguientes:

- El riesgo de que la entidad no sea capaz de encontrar y/o mantener personal suficientemente calificado.
- El riesgo de que los sistemas informáticos fallen y no sea posible conseguir el normal funcionamiento de la entidad.
- El riesgo de que la entidad se vea incapaz de implementar planes apropiados, tomar decisiones, asignar recursos o adaptarse a cambios en el entorno.

CLASIFICACION DEL RIESGO OPERACIONAL

El riesgo operacional se puede dividir de acuerdo a diversos aspectos como sigue a continuación:

Procesos: no cumplimiento de instrucciones del contribuyente y usuarios del sistema; procesamiento incorrecto o fuera de tiempo; procedimientos, errores contables o fiscales; registros incorrectos; etc.

La Municipalidad debe administrar apropiadamente los riesgos asociados a los procesos internos implementados para la realización de sus operaciones y servicios, de tal forma que se minimice las pérdidas financieras, la falta de

eficacia y eficiencia, burocracia e inercia organizacional entre otros, relacionadas al diseño inapropiado de los procesos críticos, o a políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos.

Personas: baja calidad del desempeño laboral y de los procesos de cualquier índole, bajos niveles de eficacia y eficiencia, malas condiciones en el ambiente laboral, enfermedad y accidente de los empleados, errores humanos y fraude, abuso de información privilegiada, negocios no autorizados, temas relacionados a compensación, beneficios y terminación de contratos, problemas en el reclutamiento y retención de empleados.

La Municipalidad debe administrar apropiadamente los riesgos asociados a las personas de la entidad, de tal modo que se minimice la ocurrencia e impacto de los mismos, y posibles pérdidas financieras, que pueden estar asociadas a la inadecuada capacitación del personal, políticas inadecuadas de personal, falta de ética y probidad profesional y laboral, de valores, malas conductas y falta de compromiso, negligencia, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero y otros.

Sistemas: fallas en el hardware o software; integridad de la información; vulnerabilidad de información confidencial e imagen de la Alcaldía, información no disponible; acceso no autorizado; fallas en telecomunicaciones; falta de energía eléctrica; variaciones de voltaje, falta de protección y cuidado de los mismos, piratería o virus en los computadores.

La Municipalidad debe administrar apropiadamente los riesgos asociados a la tecnología de información, de tal forma que estén protegidos, se minimice la posibilidad de fallos y falta de eficacia de los equipos, pérdidas financieras derivadas del uso de inadecuados sistemas informáticos y tecnologías relacionadas a ellos, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios que realiza la entidad al atentar contra la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

Para este fin, la Municipalidad debe considerar los riesgos vinculados a las fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas informáticos, los errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y la compatibilidad e integración de los mismos, problemas de calidad de información, la inadecuada inversión en tecnología, entre otros.

Eventos Externos: fallas operacionales de los proveedores o servicios de terceros; fuego; desastres naturales, terrorismo; vandalismo; robo; etc.

La Municipalidad deberá considerar en la administración de los riesgos de operación la posibilidad de pérdidas derivada de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la entidad que pudiesen alterar el desarrollo de sus actividades, afectando los aspectos que dan origen a los riesgos de operaciones referidos anteriormente. En tal sentido, entre otros factores, se podrán tomar en consideración los riesgos que implican las contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por terceros.

POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Las políticas de administración del riesgo permiten estructurar criterios orientadores en la toma de decisiones, respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la Municipalidad.

Alcance.

1. Se administran los riesgos de todos los procesos del sistema de gestión institucional, esto incluye los Procedimientos Administrativos y/o Operativos de las distintas gerencias y unidades operativas, el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y/o estratégicos como la Planificación Estratégica entre otros.
2. La administración del riesgo se realiza considerando como base las actividades estratégicas y los procesos críticos, para posteriormente considerar los procedimientos en las diferentes gerencias y unidades administrativas de la Municipalidad. Para ello se formalizan y mantienen actualizados los procedimientos administrativos y operacionales de las diferentes dependencias.
3. Son prioritarios los procesos y procedimientos que hayan sido objeto de auditorías realizadas por la Auditoría Externa e Interna o la Corte de Cuentas de la República y en los que existan recomendaciones o disposiciones pendientes de aplicación.

Valorización del Riesgo.

La Administración del Riesgo debe partir de una política institucional definida y respaldada por el Concejo Municipal que se comprometa a manejar el tema dentro de la organización; este compromiso incluye la sensibilización de los funcionarios de la Municipalidad (...), dándoles a

conocer la importancia de su integración y participación de este proceso; la definición de un equipo de trabajo responsable de liderar el ejercicio y la implementación de las acciones propuestas, el monitoreo y el seguimiento.

Responsabilidades.

El Concejo Municipal, Gerente General, Gerentes y Jefes de Unidades Organizativas y funcionarios tienen en el ámbito de administración de riesgos, las responsabilidades siguientes:

- a. Compromiso del Concejo Municipal: para el éxito en la implementación de una adecuada administración del riesgo, es indispensable el compromiso, en primera instancia, de definir las políticas y en segunda instancia de estimular la cultura de la identificación y prevención del riesgo. Para lograrlo es necesario que exista claridad sobre las políticas definidas al interior de la entidad y la concientización sobre la importancia del tema para el logro de los objetivos; así mismo es importante la definición de canales directos de comunicación y brindar apoyo a las diferentes dependencias.
- b. Identificar, analizar y gestionar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos institucionales, conforme metodología aprobada por el Concejo Municipal, que permita elaborar el Plan de Manejo de Riesgos, el cual formará parte del Plan de Trabajo y será actualizado por lo menos una vez al año.
- c. Realizar un seguimiento permanente a las acciones tomadas, de tal forma que garanticen la efectividad de los controles.
- d. Implementar las acciones que estimen pertinentes para sensibilizar a todo el personal bajo su responsabilidad sobre la importancia de

valorizar los riesgos, apoyar la implantación de acciones propuestas para minimizar y ejercer el seguimiento de éstas.

- e. Elaborar Planes de Manejo de Riesgos en los casos que fuere necesario, conforme a la identificación y análisis de riesgos efectuados.
- f. Divulgar entre el personal a su cargo los respectivos Planes de Manejo de Riesgos, a fin de conocer las acciones a realizar, en caso de que sucedan eventos que puedan afectar el cumplimiento de los Objetivos Institucionales.

Planes de contingencia.

Para todos los riesgos calificados como de alta frecuencia e impacto, se diseñan planes de contingencia como medio de protección, para disminuir los efectos que acarree su ocurrencia. Estos planes responden al siguiente orden de prioridad en la protección de los recursos:

La imagen institucional, las personas, la información, los bienes, el medio ambiente, los recursos financieros, entre otros.

Parámetros de medida de respuesta a los riesgos.

Los parámetros establecidos como medida de respuesta a los riesgos son los siguientes: aceptar, reducir, compartir y eliminar.

Aceptar riesgos

Solo se asumen o aceptan los riesgos cuya frecuencia es calificada como baja y su gravedad baja.

Reducir riesgos

Los riesgos cuya frecuencia es media o alta deben ser reducidos a través del diseño de medidas de prevención para disminuir la probabilidad de su ocurrencia. Los riesgos cuya gravedad es media o alta son reducidos con el

diseño de medidas de protección, las cuales contribuyan a disminuir la gravedad de los efectos que ellos pueden originar en caso de su materialización.

Compartir riesgos (Seguros)

Los riesgos se pueden compartir cuando sus efectos son medios o altos para la Municipalidad. Para ello se precisa transferirlos a otras entidades, las cuales responden ante las pérdidas que estos ocasionen, en forma total o conjunta con la Municipalidad.

La opción de compartir el riesgo a través de la compra de seguros, se toma para todo riesgo calificado como alto, siempre que se cuente con esta opción en el mercado. En los eventos en los cuales la gravedad del riesgo es media, se analiza el costo - beneficio de esta opción, antes del tomar el seguro.

Eliminar o Evitar riesgos

Evitar o eliminar: todo riesgo cuya frecuencia es alta y su gravedad alta se evita. En este caso, se elimina la actividad que genera el riesgo cuando las normas lo permitan. De lo contrario, se toman las medidas de tratamiento posibles para su manejo.

Se debe determinar las medidas necesarias y suficientes para minimizar la probabilidad de ocurrencia de un evento y de suceder, se evita que se afecte de forma extraordinaria las operaciones de la Municipalidad.

Establecimiento y verificación de controles

Se establecen y verifican los controles adecuados a las actividades de los procesos, a fin de que éste se desarrolle con efectividad.

Aplicación de la Ley de Ética Gubernamental

Por medio de la aplicación efectiva de la Ley de Ética Gubernamental, se puede mejorar la cultura y clima organizacional y fortalecer la confianza con los contribuyentes, usuarios y funcionarios de la organización, lo cual ayuda a disminuir los riesgos, puesto que busca que el personal actúe de manera íntegra, eficiente y transparente.

Integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información

Se debe garantizar la aplicación de los principios de integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información, estableciendo adecuados controles y niveles de seguridad en el trámite de la misma. Asimismo, en el caso de ocurrencia de un evento se deben de disponer de las copias para su restablecimiento.

Políticas de moderación del gasto

Se deben ejecutar políticas de moderación o medida en el gasto que eviten el derroche de los recursos, minimizando así, los riesgos de corrupción al interior de la institución. El establecimiento de procedimientos que conlleven a la economía y mantenimiento de la calidad contribuye significativamente al logro de esta política.

Elemento fundamental

La Administración del Riesgo es considerada un Elemento Fundamental en la gestión institucional y se orienta a producir información que apoye la toma de decisiones con el propósito de ubicar a la Municipalidad en un nivel de riesgo aceptable y así promover, de manera razonable, el logro de los objetivos institucionales.

Capacitación en administración de riesgos.

A efecto de establecer, mantener y perfeccionar la administración de riesgos se debe capacitar en administración de riesgos a los miembros del Concejo, Gerente General, Gerentes, Jefes y funcionarios, para tal efecto la Unidad de Recursos Humanos deberá coordinar con cada unidad respectivamente.

En el cuadro siguiente podemos apreciar cómo identificar los posibles riesgos en las operaciones diarias de tesorería en las Municipalidades.

Para identificar los riesgos nos ayudara observar el cuadro siguiente:

IDENTIFICACION DE RIESGOS

Cuadro N° 01

TAREAS	POSIBLES RIESGOS
1. El empleado sella el cheque con la fecha.	Empleado olvida sellar el cheque.
2. El cheque se introduce en el registro de cheques.	Se olvida de registrar los detalles del cheque. Se registran detalles incorrectos del
3. El cheque es depositado por el empleado.	El cheque se pierde camino al banco. El cheque se ingresa a la cuenta bancaria incorrecta. La nota de remesa o el registro de cheques se pierde.
4. Las notas de remesas y el registro de cheques se envían al administrativo responsable de las cuentas por cobrar.	Las notas de remesa o el registro de cheques se extravían o pierden.
5. El administrativo responsable de las cuentas por cobrar introduce el cheque en el libro mayor de cuentas por cobrar	Los cheques se aplican a cuentas incorrectas. Se registra una cantidad incorrecta en la cuenta del deudor. El administrativo responsable de las cuentas por cobrar no registra
6. El informe de registro se compara con la nota de abono de la remesa.	Los detalles no se corresponden con la nota de abono.

FUENTE: MAC.ANALISIS DEL RIESGO

MATRICES DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS

(MAC: 2013) En estas matrices evaluamos y calificamos el **Impacto** y la **Probabilidad de Ocurrencia** o **Frecuencia** de la materialización de los eventos riesgosos.

Matriz Valorización del Impacto del Riesgo sobre la Organización,

Se califican teniendo en cuenta la gravedad o impacto, es decir, que tanto se afectaría la

Municipalidad en caso de la ocurrencia del riesgo, califique de la siguiente manera:

Cuadro N° 02

IMPACTO	VALORACION	CARACTERISTICAS
B A J O	1	No afecta la operación del proceso ni su desempeño. Significa que aún podemos alcanzar nuestros objetivos, pero no tan bien ni tan oportuna.
MEDIO	2	Permite la operación del proceso, pero bajo condiciones de desempeño reducido. Significa que el evento perjudica nuestros objetivos o sistemas.
A L T O	3	Significa que los sistemas podrían ser bloqueados o que el evento podría ser una potencial amenaza para el logro de los objetivos, lo que afectaría la operación de los procesos e incurrir en incumplimientos de regulaciones gubernamentales y legales.

FUENTE: MAC.

Matriz Valorización de la Probabilidad de Ocurrencia de los eventos y sus riesgos asociados.

Se califican según el número de veces que un riesgo se pueda presentar, teniendo en cuenta la siguiente tabla:

Cuadro N° 03

PROBABILIDAD	VALORACION	CARACTERISTICAS
B A J A	1	Significa que el evento tiene una remota posibilidad de que surja o se ha producido muy pocas veces, o nunca, en el pasado, por ejemplo, hasta un 20% de probabilidad.
MEDIA	2	Significa que el evento tiene un posible riesgo de que surja o se ha producido un par de veces en el pasado, por ejemplo, entre un 20% y un 50% de probabilidad.
A L T A	3	Significa que el evento tiene una chance probable de que surja o se ha producido varias veces en el pasado, es decir, más de un 50% de probabilidad.

FUENTE: MAC

Al estimar la probabilidad, se tiene en cuenta una combinación de la probabilidad futura y la frecuencia de los sucesos en el pasado.

Matriz: Valorización del Nivel de Riesgo

Una vez valorizado el **Impacto** de los riesgos y la **Probabilidad de Ocurrencia**, procedemos a la multiplicación de sus valores, lo que nos dará el **Nivel de Riesgo** a los que esta afecta la Organización de la Municipalidad, o la severidad y criticidad de los mismos

Cuadro N° 04

IMPACTO	PROBABILIDAD	NIVEL DE RIESGO (SEVERIDAD -
BAJO (1)	BAJA (1)	BAJO = Promedio : 1-2-3
MEDIO (2)	MEDIA (2)	MEDIO = Promedio : > 4-6
ALTO (3)	ALTA (3)	ALTO= Promedio : = 9

Fuente: MAC

La calificación **severidad - criticidad** es la multiplicación de la clasificación de riesgo de **Impacto** con la clasificación de riesgo de la **Probabilidad**.

Cuadro N° 05

Matriz: Valorización del Nivel de Riesgo

NIVEL DE RIESGO	PROBABILIDAD		
IMPACTO	BAJA	MEDIA	ALTA
ALTO	3	6	9
MEDIO	2	4	6
BAJO	1	2	3

Fuente: MAC

SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS DEL PERÚ BAJO EL MARCO COSO 2013.

(TABOADA: 2009) En este artículo los autores explican la importancia del sistema de control interno en la gestión de riesgos en las entidades públicas del Perú para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, refieren:

“El Control Interno en las entidades del Estado, es una herramienta importante para el cumplimiento de metas y objetivos, plasmada en los lineamientos, directivas, políticas, manuales, etc., diseñadas por la administración con el fin de minimizar los riesgos que puedan impactar adversamente en los objetivos de los procesos y de la misma institución.

La Contraloría General de la República, el 18 de enero de 2017, emitió una norma que impulsa la Implementación del Sistema de Control Interno y Gestión de Riesgos bajo el Marco COSO 2013.

Cabe precisar que las organizaciones modernas, debido a las exigencias de la globalización, aspiran a ser organizaciones cada vez más competitivas, con un desempeño eficiente, eficaz y transparente y con un buen comportamiento ético.

Antecedentes del Control Interno en el Perú

En nuestro País se incluyó el concepto de Control Interno en el Sector Gubernamental desde el 16.ENE.1964 mediante la Ley N° 14816, tal es así, que se establecía como una de las funciones de la Contraloría General, entre otras: “Establecer métodos y procedimientos de control interno para todo el Sector Público Nacional”. Asimismo, debe precisarse que si bien es cierto el Decreto Ley N° 19039, no incluyó el concepto de Control Interno,

sin embargo, es resaltante lo establecido en el Art. 2º, al abordar el concepto de “Control”, esboza aspectos del Control Interno.

Asimismo, mediante la Norma de Auditoría Gubernamental - NAGU 3.10 Estudio y Evaluación del Control Interno (Diario El Peruano de 25.SET.1995, Pág. 134411-7), se establece que debe efectuarse un apropiado estudio y evaluación del control interno para identificar las áreas críticas que requieren un examen profundo, determinar su grado de confiabilidad a fin de establecerse la naturaleza, alcance, oportunidad y selectividad de la aplicación de procedimientos de auditoría.

La incorporación del informe COSO (1992), se dio en nuestro País, a través del Sub Capítulo 075 El sistema de control interno y la auditoría gubernamental; Sub Capítulo 155 Ambiente de Control Interno y Sub Capítulo 540 Evaluación del Control Interno Gerencial del Manual de Auditoría Gubernamental - MAGU (Diario El Peruano de 23.DIC.1998, Pág. 19).

Debiendo indicarse que la Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (publicada el 23.JUL.2002), en su Art. 7º también precisa el concepto de Control Interno y en su 4º párrafo, establece entre otros, que es responsabilidad del Titular de la entidad, fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno...”

Debe precisarse que a partir de dicha Ley Orgánica, han emitido diversas normas sobre el Control Interno en nuestro País, habiéndose emitido la Ley N° 28716 (publicada el 18.ABR.2006), denominada “Ley de Control Interno de las Entidades del Estado”, la misma⁴, que se convierte en la primera

norma específica en nuestro País, sobre el Control Interno en las Entidades del Estado.

Como consecuencia de lo señalado en la primera disposición transitoria, complementaria final, de la precitada norma, la Contraloría General emitió la Resolución de Contraloría N°320-2006-CG5 (publicado el 03.NOV.2006); sin embargo, debido a que en muchas organizaciones del Sector Público de nuestro País, consideraban que ni la Ley N° 28716, ni la Resolución de Contraloría antes referida, precisaban plazos de Implementación; y que los funcionarios requerían de contar con lineamientos específicos para la Implementación del Sistema de Control Interno, la implementación del referido Sistema fue básico y en algunos casos nulo.

En razón a lo indicado precedentemente, la Contraloría General con la finalidad de impulsar la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades Públicas de nuestro País, emite la Resolución de Contraloría N° 458- 2008-CG (publicada el 30.OCT.2008), estableciendo a) la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, y b) un plazo de 24 meses para la Implementación del Sistema de Control Interno.

Posteriormente, se emite el Decreto de Urgencia N° 067- 2009 (Publicado el 23.JUN.2009), que modifica el Art. 10° de la Ley 28716, y establece que la Implementación del SCI se realizará en forma progresiva; luego se emite la Ley 29743 (Publicado el 09.JUL.2011), que modifica en parte el referido Decreto de Urgencia, y se restituye la Implementación del SCI; y posteriormente, el 14 MAY 2016 se emite la RC N° 149-2016-CG, la misma que aprueba la Directiva

N° 013- CG-2016, denominada “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”.

La referida Directiva (publicada el 20.ENE.2017), establece entre otros, los aspectos siguientes:

- Un cronograma para la Implementación del Sistema de Control Interno en concordancia con la Ley 30372 Ley de Presupuesto para el año 2016;
- Conceptos del Sistema de Control Interno, Gestión de procesos y de Gestión de riesgos;
- La generación de un plan de sensibilización y capacitación;
- Identificación de brechas, y la elaboración del plan de trabajo para el cierre de brechas, en la fase de planeamiento.

Finalmente, se emite la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG; Es preciso indicar que todas las normas de Control Interno en nuestro País, publicadas desde la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, hasta la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, han tenido como referencia el COSO 1992, y a partir de la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, se incluye el MARCO COSO 2013.

En 1985 se formó COSO, en respuesta a muchos fracasos producidos por la deficiencia de los controles internos.

COSO, por las siglas en inglés de “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway⁸) en 1992, presentó su primer informe (marco original) que sirve como un modelo integrado de buenas prácticas para el diseño, implementación y desarrollo del Control Interno en las

organizaciones, dicho comité impulsó en mayo del 2013, una versión actualizada que permite a las entidades implementar un Sistema de Control Interno más efectivo, el cual brinda una seguridad razonable, sobre el cumplimiento de operaciones, objetivos y normas aplicables.

Es pertinente recordar que el Marco COSO 1992, tenía una estructura conformada por cinco (5) componentes (Ambiente de Control, Evaluación de riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión), los cuales a su vez tenían 34 normas o subcomponentes, asimismo contaba con 3 objetivos (Efectividad y eficiencia en las operaciones, Confiabilidad en la información financiera y Cumplimiento con leyes y regulaciones), mientras que el Marco COSO 2013, tiene una estructura de 5 componentes, que son los mismos del COSO 1992, pero ya no incluye las 34 normas y/o subcomponentes antes indicados, sino que en la actualidad incluye 179 “principios” y 83 Puntos de Atención o Puntos de Focalización, pero si se mantienen los mismos objetivos del COSO 1992.

Cambio importante en la reciente norma de Control Interno.

Como ya se comentó precedentemente, en nuestro País el MARCO COSO 2013 ha sido incorporado en el sector público a través de la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, publicada el 20 de Enero del 2017, la misma que en su Anexo N° 10 “Matriz de Vinculación de los Componentes del SCI con los instrumentos de gestión o prácticas de gestión”, muestra la vinculación o relación de los 17 Principios antes señalados, con cada uno de los componentes de la estructura de Control Interno; y además vincula a éstos, con los “Documentos de Gestión” y/o “Evidencias de

Cumplimiento”, que se constituyen en elementos¹⁰ que evidencien el cumplimiento de cada uno de los principios, antes señalados.

Es preciso indicar, que el MARCO COSO 2013, además de los principios antes indicados, incluye, los “puntos de interés ¹¹”, que forman parte de la metodología establecida, que desarrolla las características fundamentales de cada principio y que pueden ayudar metodológicamente en el diseño y desarrollo del control interno a los usuarios.

Otros cambios importantes identificados:

- La creación del Acta de Compromiso Individual¹², en la misma que establece que los directivos del Comité de Control Interno, se comprometen entre otros, al diseño, implementación y evaluación de la Implementación del Sistema de Control interno.

Se le asigna al Comité de Control Interno – CCI, la facultad de contar con la participación del OCI, en calidad de invitado en las sesiones que realiza, lo que revela un cambio importante, toda vez que en la RC N° 458-2008-CG, el OCI participaba en calidad de veedor en el proceso de Implementación del SCI.

- Se ha establecido la elaboración de un Plan de Sensibilización y Capacitación en control Interno¹³, el mismo que incluye un cronograma de charlas de sensibilización y capacitaciones en materia de control interno, Gestión por Procesos y Gestión de Riesgos. Dicho plan se elabora dentro de los 90 días calendarios siguientes a la instalación del CCI, y se ejecuta inmediatamente después de su aprobación.
- El Anexo N° 6 Modelo del Plan de Sensibilización y Capacitación en el Control Interno de la RC N° 004-2017-CG, establece indicadores de

resultados de los rendimientos académicos de los funcionarios de la Alta Dirección, de los que conforman el CCI, de los que conforman el Equipo de Trabajo Operativo y del Evaluador, así como, del personal de las Unidades Orgánicas, que han recibido la sensibilización y la Capacitación.

- La conformación de los equipos de trabajo operativos, que si bien es cierto, se incluían en la RC 458-2008-CG, mencionaban la posibilidad de conformar uno o más de éstos, para que sirva(n) de apoyo al Comité de Control Interno - CCI, en la RC 004-2017-CG, se define que dicho grupo en “Equipo de Trabajo Operativo”, es un equipo multidisciplinario que brinda soporte al CCI en relación a las fases de planificación y ejecución, durante el proceso de implementación del SCI, capacitado en temas de Control Interno, gestión por procesos y gestión de riesgos. Es el Equipo encargado de la elaboración del Programa de Trabajo.

Conformación de un “Equipo de Trabajo Evaluador”, que es un equipo multidisciplinario que brinda soporte al CCI, en relación a la fase de evaluación al proceso de implementación del SCI, capacitado en temas de Control Interno, gestión por procesos y gestión de riesgos.

- Para facilitar la implementación del SCI, se ha previsto la designación de un coordinador de cada Unidad Orgánica.
- Considerando que la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, es una “Guía para la Implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”, ha incluido 22 Anexos,

los mismos que muestran un detalle de las actividades y/o aspectos a desarrollar en la Implementación del Sistema de Control Interno.

- Una novedad es el Reglamento del Comité de Control Interno, cuya estructura está conformada por 8 Títulos¹⁴, el mismo que regula las funciones y responsabilidades de sus miembros y es elevado al Titular de la entidad para su aprobación, y luego deberá publicarse en el portal web institucional.
- Si bien es cierto que en la RC N° 149-2016-CG ya incluía la difusión de los logros de la implementación del SCI al interior de la Entidad, la RC N° 004-2017- CG establece la elaboración de material de difusión alusivo al avance de la Implementación del SCI, en coordinación con el Equipo de Trabajo Operativo, dando las pautas a través del Anexo N° 7, en el cual se incluye un “Listado de Mecanismos de Difusión de Control Interno de la Entidad”.

Se ha precisado que la responsabilidad de implementar y fortalecer el Control Interno institucional no es exclusiva del CCI, ni del Equipo de Trabajo Operativo, sino de toda la organización.

- Se ha establecido la estructura del Programa de Trabajo para la elaboración del diagnóstico¹⁵. Asimismo, se ha establecido la estructura de Informe de Diagnóstico¹⁶. Debiendo indicarse que la referida resolución, establece que el plan de trabajo con base en los resultados del diagnóstico del SCI, debe ser aprobado por el Titular, debiendo dejarse constancia en el Acta de sesión del CCI, la aprobación, debiendo solicitarse la publicación del Plan de Trabajo a la Oficina de Informática.

Algunos aspectos importantes tomados en cuenta de normativa anterior

- Las fases para la Implementación en la Resolución N° 004-2008-CG, similares a las establecidas en la Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG, es decir, Planificación, ejecución y evaluación, con una ligera variación en ésta última, fase que en la RC N° 458-2008-CG indicaba “Evaluación del Proceso de Implementación”.
- Asimismo, es preciso indicar, que la estructura para la Implementación del Sistema de Control Interno establecida en la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, es concordante con la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, es decir, respecto a las fases, a las etapas y a las actividades, notándose que en la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, se incluye un mayor detalle, que ha sido incluido en diversos anexos. Así se tiene que ambas normas, revelan las Fases, Etapas y Actividades siguientes:

FASE DE PLANIFICACIÓN

- Etapa I Acciones preliminares
Actividad 1 Suscribir acta de compromiso, Actividad 2 Conformar Comité de Control Interno Actividad, 3 Sensibilizar y capacitar en Control Interno.
- Etapa II Identificación de brechas
Actividad 4 Elaborar el programa de trabajo para realizar el diagnóstico, Actividad 5 Realizar el diagnóstico del SCI.
- Etapa III Elaboración del plan de trabajo para el cierre de brechas
Actividad 6 Elaborar el plan de trabajo con base en los resultados del diagnóstico¹⁷ del SCI.

FASE DE EJECUCIÓN

- Etapa IV Cierre de brechas.

Actividad 7 Ejecutar las acciones definidas en el plan de trabajo.

FASE DE EVALUACIÓN

- Etapa V Reportes de evaluación y mejora continua Actividad 8 Elaborar reportes de evaluación respecto a la implementación del SCI.

Actividad 9 Elaborar un informe final.

Actividad 10 Retroalimentar el proceso para la mejora continua del SCI

- La Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG incluye en el Marco Contextual a la Resolución de Contraloría 149-2016-CG.

El modelo de Implementación del Sistema de Control Interno que incluye 5 Etapas, fue establecido (Gráfico N° 2) en la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, notándose que el mismo que ha sido recogido en el Gráfico N° 1, de la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG.

- Los plazos para el proceso de Implementación del SCI, establecidos en el Cuadro 1 de la Resolución de Contraloría N°149-2016-2016, se mantienen en la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG.
- La técnicas para la recopilación de información establecidos en la RC N° 458-2008-CG, han sido recogidas en la RC N° 004-2017-CG, en el Anexo N° 09 Mecanismos de Información para la realización del Diagnóstico del SCI.
- Igualmente los mecanismos de análisis de información para realizar el diagnóstico del SCI establecido en la RC N° 458-2008-CG, han sido recogidos en el Anexo N° 12 de la RC N° 004-2017-CG.

- En la página 12 de la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, se hace mención que en el Anexo N° 13 Metodología de riesgos, se efectúa un análisis de la gestión de riesgos de la entidad(...); debiéndose indicar que el texto de casi el 100% de dicho anexo, es similar al Anexo N° 10 de la Resolución de Contraloría 458-2008-CG, desde la identificación de los riesgos hasta el ejemplo de la matriz de riesgos (páginas de la N° 64 a la N° 72 de la RC 458-2008- CG).
- El aplicativo Informático “SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL SCI”.

Si bien es cierto la RC N° 149-2016-CG, había establecido el Aplicativo Informático, sin embargo, en la RC 004-2017-CG, se ha incorporado los módulos siguientes:

- Módulo Secuencia de Implementación 18.
- Módulo Proceso de mediación SCI 19.
- Módulo Formularios temático 20.

Consideraciones de los autores del presente Trabajo Técnico

I. Los elementos de la Gestión y/o administración.

PODER

Es preciso indicar que los “Elementos de la Gestión y/o Administración- PODER21”, en la actividad pública y/o privada, son la Planificación22, Organización23, Dirección24, Ejecución25 y la Revisión26, siendo éste último sinónimo de CONTROL, por lo tanto, el Control Interno es una actividad que le corresponde básicamente a la gestión de la organización y no a la auditoría.

II. Interrelación entre el PROCESO, RIESGOS Y CONTROL INTERNO

Es preciso indicar que todas las organizaciones tienen procesos; y todos los procesos tienen objetivos establecidos que deben cumplirse, igualmente cada Unidad Orgánica tiene objetivos establecidos, que deben cumplirse. Entonces la organización tiene que identificar sus procesos²⁷, e identificar los riesgos²⁸, es decir, aquellos hechos o circunstancias que pueden impactar en los procesos y pueden ocasionar el incumplimiento de sus objetivos.

Una vez identificados los riesgos, la organización tendrá que evaluar, qué controles internos se requieren implantar, para minimizar y/o mitigar los efectos del riesgo.

Consecuentemente, se puede afirmar que todo proceso, tiene riesgos y que éstos deben ser valorados, para impulsar las actividades preventivas para gestionar los riesgos, es decir, generar los Controles Internos pertinentes.

III. Identificación de las brechas.

Una de las formas que sugerimos³⁰ es efectuar una comparación de los controles internos que vienen funcionando en la organización, versus las buenas prácticas, representado por el MARCO COSO 2013, es decir, con la estructura del Control Interno (5 componentes y 17 principios), incluidos en la RC N° 004-2017-CG, de tal forma que se identifiquen en el Diagnóstico de Control Interno, los controles fuertes, los controles débiles, la ausencia de control, los controles

desfasados, los controles inoperantes y/o duplicados, y los controles vigentes, pero que no se vienen efectivizando.

IV. Principales paradigmas que han venido dificultando la Implementación del SCI.

a) En el Sector Público, aún se considera que el Órgano de Control Institucional - OCI (Unidad Orgánica conformada por auditores gubernamentales), es la Oficina de Control Interno. Asimismo, que dicho Órgano de Control, es el encargado de implementar el Sistema de Control Interno en las Entidades Públicas, cuando su rol principal de acuerdo al mandato legal, es la supervisión del correcto uso de los recursos públicos, con economía, eficiencia, eficacia y transparencia y su rol respecto al Control Interno, es evaluar su proceso de Implementación, para informar periódicamente a la CGR sobre el nivel de avance; cuando el SCI es una función de la Gestión y/o Administración de la organización.

b) Que la implementación del Sistema de Control Interno - SCI, sólo debe ser realizado por el Comité de Control Interno (conformado por los funcionarios de la Alta Dirección), cuando en realidad la implementación del SCI, le corresponde a todos los niveles de la organización, es decir, a la Alta Gerencia, Gerencia Media y Niveles Operativos; y como se ha establecido en la RC N° 004-2017-CG, el Equipo de Trabajo Operativo es quien tiene un rol protagónico en la Implementación del SCI.

c) El SCI es un sistema que sólo es aplicado en los procesos de Apoyo y Soporte (Contabilidad, Tesorería, Presupuesto, Recursos Humanos,

Logística, e informática), cuando por el contrario, el mayor énfasis y preponderancia, está en los procesos CORE, es decir, en las principales áreas de línea o de producción de la Entidad; debiéndose precisar que los procesos en una organización son transversales, toda vez que, la mayoría de ellos, impactan a más de una Unidad Orgánica; por lo tanto, en cada Unidad Orgánica relacionada, se desarrolla una parte del referido proceso, y es precisamente esa parte del proceso que se tiene que evaluar, para identificar los riesgos existentes y paso siguiente, definir los controles internos que se implementarán, siempre considerando el costo beneficio; la definición del apetito al riesgo determinada por la Entidad, y la respuesta al riesgo que la entidad considere.

d) El Control Interno, sólo sirve para prevenir el fraude financiero y/u operativo, lo cual no se puede negar que contribuya a ello, pero fundamentalmente es una herramienta muy importante en la administración gerencial, toda vez que permite gestionar los riesgos, que pueden afectar los objetivos de los procesos y de las actividades, y pueden hacer incumplir las metas y objetivos institucionales.

e) Que los encargados de riesgos en una Entidad, son el personal de la Gerencia o Unidad Orgánica designada para tal fin, lo cual no es correcto; en razón de que en una organización, todos los trabajadores y funcionarios, deben estar comprometidos a identificar los riesgos en los procesos en los que participan, para luego generar las actividades preventivas pertinentes.

2.2.2. GESTIÓN DE TESORERÍA

Para gestionar el sistema de tesorería en las entidades públicas como son las Municipalidades a nivel nacional, regional y local, tenemos que conocer y aplicar óptimamente las normas del sistema nacional de tesorería vigente, como es el siguiente:

SISTEMA NACIONAL DE TESORERIA

Según el DECRETO LEGISLATIVO N° 1441 (2018:pp.71-77) establece que el Sistema Nacional de Tesorería tiene los siguientes componentes:

- CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- Objeto

El decreto Legislativo tiene por objeto regular el Sistema Nacional de Tesorería, conformante de la Administración Financiera del Sector Público.

Art. 2.- Principios

Adicionalmente a los principios de la Administración Financiera del Sector Público y los del Derecho Público en lo que resulte aplicable, el Sistema Nacional de Tesorería se rige por los siguientes principios:

1. **Eficiencia y Prudencia:** Consiste en el manejo y disposición de los Fondos Públicos viabilizando su óptima aplicación y minimizando los costos asociados a su administración, sujeto a un grado de riesgo prudente.
2. **Fungibilidad:** Consiste en el uso de los Fondos Públicos administrados en la Cuenta Única del Tesoro Público (CUT), independiente de su fuente de financiamiento, con la finalidad de brindar la cobertura financiera por descalces temporales de caja, asegurando la continuidad

de la atención de los requerimientos de la pagaduría en concordancia con el principio de oportunidad.

3. **Oportunidad:** Consiste en la percepción y acreditación de los Fondos Públicos en los plazos correspondientes, con la finalidad de asegurar su disponibilidad en el plazo y lugar en que se requiera proceder a su utilización.
4. **Unidad de Caja:** Consiste en la administración centralizada de los Fondos Públicos cualquiera sea su origen y finalidad, respetándose la titularidad y registro que corresponda ejercer a la entidad responsable de su percepción.
5. **Veracidad:** Consiste en que las autorizaciones y el procesamiento de operaciones se realizan presumiendo que la información registrada por la entidad se sustenta documentadamente respecto de los actos y hechos administrativos legalmente autorizados y ejecutados.

Art. 3. Ámbito de aplicación.-

El Decreto Legislativo es de aplicación a las siguientes entidades del Sector Público:

- a) Sector Público No Financiero:
- b) Entidades Públicas:
- c) Poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial.
- d) Ministerio Público, Jurado Nacional de Elecciones, Oficina Nacional de Procesos Electorales, Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, Consejo Nacional de la Magistratura, Defensoría del Pueblo, Tribunal Constitucional y Contraloría General de la República.
- e) Universidades Públicas.

- f) Gobiernos Regionales.
- g) Gobiernos Locales.
- h) Organismos públicos de los niveles de gobierno regional y local.
- i) Empresas Públicas No Financieras:
- j) Empresas Públicas No Financieras del Gobierno Nacional, de los Gobiernos Regionales y de los Gobiernos Locales, fuera del ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE).
- k) Empresas Públicas No Financieras bajo el ámbito del FONAFE.
- l) Otras formas organizativas no financieras que administren recursos públicos, tales como:
 - Caja de Pensiones Militar Policial.
 - Seguro Social de Salud (EsSALUD).
 - Administradores de Fondos Públicos.
 - Sector Público Financiero:
 - Empresas Públicas Financieras:
- m) Empresas Públicas Financieras del Gobierno Nacional, de los Gobiernos Regionales y de los Gobiernos Locales, fuera del ámbito del FONAFE.
- n) Empresas Públicas Financieras bajo el ámbito del FONAFE.
- o) Otras formas organizativas financieras públicas que administren Fondos Públicos.

- CAPITULO II

ÁMBITO INSTITUCIONAL

Art. 4.- Sistema Nacional de Tesorería

4.1 El Sistema Nacional de Tesorería

Es el conjunto de principios, procesos, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se ejecuta la gestión del flujo financiero, que incluye la estructuración del financiamiento del presupuesto del Sector Público, la gestión de activos financieros del Sector Público No Financiero y los riesgos fiscales del Sector Público.

4.2 El Sistema Nacional de Tesorería está conformado:

1. En el nivel central, por la Dirección General del Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas, quien ejerce la rectoría.
2. En el nivel descentralizado u operativo, por las Unidades Ejecutoras del Presupuesto del Sector Público y las que hagan sus veces, los Pliegos presupuestarios de los Gobiernos Locales, Empresas Públicas No Financieras y otras formas organizativas no financieras que administren recursos públicos así como las entidades del Sector Público Financiero.

Art. 5.- Dirección General del Tesoro Público

5.1. La Dirección General del Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas es el ente rector del Sistema Nacional de Tesorería.

5.2. Son funciones de la Dirección General del Tesoro Público:

1. Ejercer la máxima autoridad técnico-normativa del Sistema Nacional de Tesorería dictando normas relacionadas con su ámbito de competencia.
2. Aprobar la normatividad y los procedimientos, de obligatorio cumplimiento por las entidades conformantes del Sistema en el nivel descentralizado u operativo, respecto de la gestión de los Fondos Públicos y gestión integral de activos y pasivos financieros.
3. Implementar y ejecutar los procedimientos y operaciones propias del Sistema Nacional de Tesorería.

4. Elaborar el flujo de caja para la estructuración del financiamiento del Presupuesto del Sector Público, que contiene la proyección de los ingresos financieros esperados y egresos a ser ejecutados con cargo a los mismos, en un determinado período.
5. Disponer la implementación de mecanismos o medios estándares de cobranza y recaudación de ingresos, que comprende medios electrónicos y digitales, para su oportuna acreditación en la CUT y su adecuado registro.
6. Disponer la implementación de mecanismos o medios estándares para la ejecución del pago de obligaciones que contraen las entidades del Sector Público, que comprende medios electrónicos y digitales, con cargo a la CUT, y su adecuado registro.
7. Establecer los plazos para la acreditación de ingresos en la CUT y el pago de las obligaciones legalmente contraídas por las entidades del Sector Público.
8. Proponer los lineamientos, metodologías, modelos y normativa complementaria, para efectos de la identificación, medición, mitigación y el monitoreo de los riesgos fiscales.
9. Elaborar el Reporte Anual de riesgos fiscales así como los Informes y reportes periódicos de su seguimiento.
10. Determinar y calificar la condición de los Fondos Públicos de acuerdo a lo establecido en el Decreto Legislativo Marco de la Administración Financiera del Sector Público.
11. Informar de la disponibilidad de los Fondos Públicos para la elaboración y actualización de la Programación de Compromiso Anual.

12. Establecer las condiciones para el diseño, desarrollo e implementación de mecanismos o instrumentos operativos orientados a optimizar la gestión de tesorería y de activos y pasivos financieros.
13. Ejecutar todo tipo de operaciones bancarias y de tesorería respecto de los Fondos Públicos que administra y registra.
14. Autorizar, a través del Sistema Integrado de Administración Financiera de los Recursos Públicos (SIAF-RP), las operaciones de pagaduría con cargo a los Fondos Públicos que administra y registra.
15. Absolver las consultas, asesorar y emitir opinión vinculante respecto del Sistema Nacional de Tesorería.
16. Autorizar la apertura y cierre de cuentas bancarias en el Banco de la Nación o en cualquier entidad del Sistema Financiero Nacional, que requieran las Unidades Ejecutoras del Presupuesto del Sector Público y las que hagan sus veces, así como los Pliegos presupuestarios de los Gobiernos Locales.
17. Regular las conciliaciones bancarias de los flujos financieros, sobre la base de la información contable y de flujo de caja.
18. Elaborar y presentar estados financieros y el Estado de Tesorería, conforme a la normatividad y procedimientos correspondientes.
19. Elaborar y difundir información estadística sobre la ejecución de ingresos y egresos de los Fondos Públicos.
20. Implementar la ejecución de los planes de inversión de los excedentes de caja del Tesoro Público, en línea con la Estrategia de Gestión Global de Activos y Pasivos Financieros.

21. Establecer lineamientos para la inversión de los excedentes de liquidez de las entidades del Sector Público No Financiero.
22. Centralizar la disponibilidad de Fondos Públicos, respetando la competencia y responsabilidad de las Unidades Ejecutoras del Presupuesto del Sector Público y las que hagan sus veces, así como de los pliegos presupuestarios de los Gobiernos Locales que los administran y registran.

Art. 6.- En el nivel descentralizado u operativo

- 6.1 Son responsables de la administración de los Fondos Públicos, el Director General de Administración o el Gerente de Finanzas y el Tesorero, o quienes hagan sus veces, en las Unidades Ejecutoras del Presupuesto del Sector Público y las que hagan sus veces, así como en los Pliegos presupuestarios de los Gobiernos Locales, y su designación debe ser acreditada ante la Dirección General del Tesoro Público, conforme a los procedimientos que se establezca.
- 6.2 Son funciones de los responsables de la administración de los Fondos Públicos:
 1. Administrar el manejo de los Fondos Públicos percibidos o recaudados en el ámbito de su competencia.
 2. Coordinar adecuada y oportunamente con las áreas o responsables de la Administración Financiera del Sector Público en el ámbito de su institución.
 3. Ejecutar los pagos de las obligaciones legalmente contraídas por la institución, dentro de los plazos y conforme a las normas y procedimientos establecidos por el ente rector.

4. Dictar normas y procedimientos internos orientados a asegurar el adecuado apoyo económico financiero a la gestión institucional, implementando lo establecido por el ente rector.
5. Implementar y mantener las condiciones que permitan el acceso al SIAF-RP por parte de los responsables de las áreas relacionadas con la administración de la ejecución financiera y operaciones de tesorería, para el registro de la información correspondiente.
6. Implementar medidas de seguimiento y verificación del estado y uso de los Fondos Públicos, que comprende arquezos de los flujos financieros y/o valores, conciliaciones, y demás acciones que determine la Dirección General del Tesoro Público.
7. Implementar la Gestión de Riesgos Fiscales, en el marco de la normativa aplicable.

Los responsables de la administración de los Fondos Públicos que infrinjan las disposiciones establecidas en el Decreto Legislativo, son sujetos de las sanciones administrativas aplicables según el régimen laboral al que pertenecen, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar.

- CAPITULO III

ÁMBITO FUNCIONAL

SUBCAPÍTULO I

INTEGRACIÓN

Art. 7.- Integración intersistémica

- 7.1 El Sistema Nacional de Tesorería, a través de su ente rector, mantiene coordinación e interrelación con los Sistemas Administrativos del Sector

Público, especialmente con el Sistema Nacional de Endeudamiento Público, para el cumplimiento de su finalidad y asegurar la adecuada coherencia normativa y administrativa.

7.2 El Sistema Nacional de Tesorería interactúa con los demás conformantes de la Administración Financiera del Sector Público, a través de las actividades en que participa.

Artículo 8.- Integración intrasistémica

El Sistema Nacional de Tesorería comprende lo siguiente:

1. Planeación Financiera.
2. Gestión Integral de Activos y Pasivos Financieros del Sector Público No Financiero.
3. Gestión de Tesorería.
4. Gestión de Riesgos Fiscales.

Artículo 9.- Relación con organismos internacionales financieros

9.1 El Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General del Tesoro Público, realiza las gestiones relativas a la participación accionaria de la República del Perú en los organismos internacionales financieros, además de efectuar los pagos correspondientes por suscripción de acciones, aportes y contribuciones a dichos organismos.

9.2 La representación de la República del Perú ante dichos organismos internacionales se ejerce de la siguiente manera:

1. El/la Ministro/a de Economía y Finanzas es el Gobernador Titular y el/la Viceministro/a de Hacienda es el Gobernador Alterno ante los organismos que conforman el Grupo del Banco Mundial.

2. El/la Ministro/a de Economía y Finanzas es el Gobernador Titular y el/la Viceministro/a de Hacienda es el Gobernador Alternativo ante los organismos que conforman el Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo.
3. El/la Ministro/a de Economía y Finanzas es el Director Titular de las Acciones de la Serie “A” en la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el/la Viceministro/a de Hacienda representa a los tenedores del Sector Público del Perú de las Acciones de la Serie “B” en dicha Corporación.

SUBCAPÍTULO II

PLANEACIÓN FINANCIERA

Art. 10.- Planeación Financiera La Planeación Financiera, como parte del proceso de Gestión de Recursos Públicos de la Administración Financiera del Sector Público, es la estructuración financiera del Presupuesto Multianual del Sector Público, identificando de manera estratégica los requerimientos de capital de corto y mediano plazo y estableciendo los planes de inversión de los excedentes de caja, en línea con la Estrategia de Gestión Global de Activos y Pasivos Financieros.

Art. 11.- Insumos para la Planeación Financiera Para la Planeación Financiera, la Dirección General del Tesoro Público recibe información sobre:

1. La estimación de ingresos por fuente de financiamiento y niveles de gobierno, según corresponda; así como los límites de gasto suministrados por la Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal del Ministerio de Economía y Finanzas.

2. La programación multianual de inversiones y la estimación de los gastos de funcionamiento y mantenimiento incrementales, derivados de dichas inversiones, suministradas por la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas.
3. La proyección de los flujos de las inversiones en el marco de la promoción de la inversión privada, suministrada por la Dirección General de Política de Promoción de la Inversión Privada del Ministerio de Economía y Finanzas.
4. Los gastos correspondientes a los recursos humanos del Estado y otros gastos por encargo, suministrados por la Dirección General de Gestión Fiscal de los Recursos Humanos del Ministerio de Economía y Finanzas.
5. El Presupuesto Institucional de Apertura y sus modificaciones, suministrado por la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.
6. Las obligaciones financieras derivadas de los contratos vigentes de bienes, servicios y obras, así como de los montos y cronogramas de ejecución derivado del Plan Anual de Contrataciones, suministrados por la Dirección General de Abastecimiento del Ministerio de Economía y Finanzas.
7. Los flujos financieros por toda fuente de financiamiento, suministrados por las entidades bajo su ámbito.

SUBCAPÍTULO III

GESTIÓN INTEGRAL DE ACTIVOS Y PASIVOS FINANCIEROS DEL SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO

Art. 12.- Gestión Integral de Activos y Pasivos Financieros del Sector Público No Financiero

La Gestión Integral de Activos y Pasivos Financieros del Sector Público No Financiero, como parte del proceso de Gestión de Recursos Públicos de la Administración Financiera del Sector Público, es el manejo integrado de los activos y pasivos financieros del Sector Público No Financiero acorde con los lineamientos de la Planeación Financiera, con la finalidad de gestionarlos de manera eficiente, buscando maximizar el rendimiento de los activos y minimizar el costo de los pasivos, con un riesgo prudente.

Art. 13.- Estrategia de Gestión Integral de Activos y Pasivos Financieros del Sector Público No Financiero

La Dirección General del Tesoro Público formula anualmente la Estrategia de Gestión Integral de Activos y Pasivos Financieros del Sector Público No Financiero y es aprobada mediante resolución ministerial del Ministerio de Economía y Finanzas.

SUBCAPÍTULO IV

GESTIÓN DE TESORERÍA

Art. 14.- Gestión de Tesorería

14.1 La Gestión de Tesorería, como parte del proceso de Gestión de Recursos Públicos de la Administración Financiera del Sector Público, es el manejo eficiente de los Fondos Públicos a través de la gestión de ingresos, de liquidez y de pagos, sobre la base del flujo de caja.

14.2 Para la Gestión de Tesorería, la Dirección General del Tesoro Público recibe información sobre:

1. Los saldos y la ejecución de ingresos y gastos, suministrados por la Dirección General de Contabilidad Pública del Ministerio de Economía y Finanzas.
2. Los requerimientos de financiamiento, suministrados por la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.
3. El cumplimiento de las reglas fiscales, suministrado por la Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal del Ministerio de Economía y Finanzas.
4. Los montos y el cronograma de pagos de los contratos vigentes, suministrados por la Dirección General de Abastecimiento del Ministerio de Economía y Finanzas.

14.3 La Gestión de Tesorería se realiza a través de:

1. Gestión de ingresos.
2. Gestión de liquidez.
3. Gestión de pagos.

Art. 15.- Gestión de Ingresos

15.1 La Gestión de Ingresos consiste en el establecimiento de lineamientos y disposiciones sobre aspectos operativos, de procedimiento o de registro, para la acreditación oportuna de los Fondos Públicos en la CUT.

15.2 Las entidades recaudadoras del Sector Público No Financiero proporcionan información sobre la estimación, determinación y percepción de sus flujos de ingresos financieros, en los plazos y condiciones que determine la Dirección General del Tesoro Público.

15.3 Los Recursos Directamente Recaudados se rigen de acuerdo a lo siguiente:

1. Constituyen recursos del Tesoro Público los provenientes de las tasas, ingresos no tributarios y multas que recaudan las entidades referidas en los numerales i. y ii. Del literal a. del inciso 1 del artículo 3, en el marco de la legislación aplicable.
2. Lo dispuesto por el presente párrafo no es de aplicación a las Universidades Públicas así como a aquellas entidades cuyos Recursos Directamente Recaudados provienen del desarrollo de actividades de comercialización de bienes y servicios autorizadas por ley expresa.
3. Mediante decreto supremo, refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas, se establecen las disposiciones para la aplicación de lo dispuesto en el presente párrafo.

Art. 16.- Gestión de liquidez

16.1 La gestión de liquidez garantiza la disponibilidad necesaria de los Fondos Públicos recaudados o percibidos, para el pago oportuno de las obligaciones contraídas de acuerdo a ley por parte de las entidades autorizadas.

16.2 Para tal efecto, la Dirección General del Tesoro Público está facultada a utilizar mecanismos de apoyo financiero temporal utilizando los fondos conformantes de la CUT, la Reserva Secundaria de Liquidez y los saldos provenientes de la colocación de Letras del Tesoro Público, en el marco del Principio de la Fungibilidad.

16.3 Las Letras del Tesoro Público son títulos valores que emite y coloca la Dirección General del Tesoro Público, a plazos menores de un año, para financiar las necesidades estacionales de la Caja y promover el desarrollo del mercado de capitales, en el marco del Programa de Subastas de las Letras del

Tesoro Público conformante de la Estrategia de Gestión Integral de Activos y Pasivos Financieros, cuyo monto máximo de saldo adeudado, al cierre de cada año fiscal, se fija en las Leyes de Equilibrio Financiero de Presupuesto del Sector Público. El pago de la redención de las Letras del Tesoro Público es efectuado directamente por la Dirección General del Tesoro Público.

16.4 La Reserva Secundaria de Liquidez está constituida por los recursos de libre disponibilidad del Tesoro Público al cierre de cada año fiscal, para cubrir descalces estacionales o déficits de caja, cuyo acumulado no excede del 1,5% del PBI nominal del año que corresponda.

16.5 El Comité de Asuntos Fiscales, creado en el Decreto Legislativo Marco de la Administración Financiera del Sector Público, establece los criterios para determinar los retiros y restituciones de la Reserva Secundaria de Liquidez.

Art. 17.- Gestión de pagos

17.1 La gestión de pagos implica el manejo del pago de las obligaciones con cargo a los Fondos Públicos centralizados en la CUT, sobre la base del registro del Devengado debidamente formalizado.

17.2 El Devengado reconoce una obligación de pago, previa acreditación de la existencia del derecho del acreedor, sobre la base del compromiso previamente formalizado y registrado; se formaliza cuando se otorga la conformidad por parte del área correspondiente y se registra en el SIAF-RP, luego de haberse verificado el cumplimiento de algunas de las siguientes condiciones, según corresponda:

1. Recepción satisfactoria de los bienes adquiridos.
2. Efectiva prestación de los servicios contratados.

3. Cumplimiento de los términos contractuales o legales, cuando se trate de gastos sin contraprestación inmediata o directa.

17.3 La autorización para el reconocimiento del Devengado es competencia del Director General de Administración o Gerente de Finanzas, o quien haga sus veces o el funcionario a quien se delega esta facultad de manera expresa.

17.4 El Devengado formalizado y registrado al 31 de diciembre de cada año fiscal puede ser pagado hasta el 31 de enero del año fiscal siguiente.

17.5 La ejecución del pago de las obligaciones del Devengado debidamente formalizado, con cargo a Fondos Públicos centralizados en la CUT, es de responsabilidad de la correspondiente Unidad Ejecutora y se realiza a través de los siguientes medios:

1. Transferencias electrónicas de manera obligatoria, como Planillas de Remuneraciones y pensiones y otras obligaciones relacionadas y a proveedores y acreedores del Estado.

2. Pagos en efectivo, conforme a las modalidades contempladas por la normatividad del Sistema Nacional de Tesorería.

17.6 El Director General de Administración o Gerente de Finanzas, o quien haga sus veces en la entidad, debe establecer los procedimientos necesarios para el procesamiento de la documentación sustentatoria de la obligación a cancelar, así como para que las áreas relacionadas con la formalización del Devengado cumplan, bajo responsabilidad, con la presentación de dicha documentación con la suficiente anticipación a las fechas o cronogramas de pago, asegurando la oportuna y adecuada atención del mismo.

Art. 18.- Seguimiento del financiamiento del Presupuesto del Sector Público

El seguimiento del financiamiento del Presupuesto del Sector Público se realiza a través de la evaluación de las proyecciones de los flujos financieros sobre la base del Flujo de Caja, con el fin de que la Dirección General del Tesoro Público informe al Comité de Asuntos Fiscales la evolución del financiamiento del Presupuesto del Sector Público.

Art. 19.- Cuenta Única del Tesoro Público

19.1 La CUT es un instrumento para la gestión de liquidez del Estado que tiene por finalidad consolidar los Fondos Públicos, cualquiera sea la fuente que financia el Presupuesto del Sector Público, en una sola cuenta bancaria, a nombre de la Dirección General del Tesoro Público en el Banco Central de Reserva del Perú, respetando su titularidad y minimizando los costos de financiamiento temporal de las necesidades de caja.

19.2 A través de la CUT se procesa la atención de los pagos de las obligaciones de las entidades del Sector Público, independientemente de la fuente de financiamiento, en el marco del Principio de Fungibilidad.

19.3 Comprende los Fondos Públicos que determinan y perciben todas las entidades pertenecientes al Sistema Nacional de Tesorería. Los saldos que se mantienen sin utilizar, de las fuentes de financiamiento distintas de Recursos Ordinarios, son remunerados de acuerdo con los lineamientos aplicables en el marco de la Estrategia de Gestión Integral de Activos y Pasivos Financieros.

La aprobación de las Asignaciones Financieras es efectuada por la Dirección General del Tesoro Público y su monto acumulado es el límite para el registro del Devengado.

19.4 Los Fondos Públicos conformantes de la CUT que financian el Presupuesto del Sector Público son inembargables

Art. 20.- Reglas para la Gestión de Tesorería

Para la Gestión de Tesorería, se utilizan las siguientes reglas:

1. Servicios Bancarios:

a. La Dirección General del Tesoro Público retribuye al Banco de la Nación por los servicios bancarios que directa o indirectamente le proporciona, por la ejecución de las diversas operaciones del Sistema Nacional de Tesorería, sea en moneda nacional o en moneda extranjera, por lo que el Banco de la Nación está prohibido de aplicar cargos por los mismos conceptos en las cuentas bancarias de las Unidades Ejecutoras del Presupuesto del Sector Público y las que hagan sus veces así como de los Pliegos presupuestarios de los Gobiernos Locales.

b. El importe de la comisión por los antes indicados conceptos así como la base de cálculo, en lo correspondiente al Banco de la Nación, y demás aspectos relacionados, se establecen mediante resolución ministerial del Ministerio de Economía y Finanzas, a propuesta de la Dirección General del Tesoro Público.

2. Rendiciones de Cuentas y/o Devoluciones por Menores Gastos: Las rendiciones de cuentas y/o devoluciones por concepto de encargos, caja chica u otros de similar naturaleza autorizados por la Dirección General del Tesoro Público se efectúan y registran en los plazos y condiciones que establecen las Directivas del ente rector, incluyendo la aplicación de intereses y penalidades cuando corresponda.

3. Devoluciones de Fondos Depositados por Error o Indebidamente: Los fondos depositados y/o percibidos indebidamente o por error como Fondos Públicos, son devueltos o extornados según corresponda, previo reconocimiento formal por parte del área o dependencia encargada de su determinación y a su respectivo registro, de acuerdo con las Directivas del ente rector.

4. Tratamiento de la Documentación Sustentatoria:

La documentación que sustenta las operaciones de ingresos y gastos comprende las boletas, tickets, notas de abono, facturas, notas de crédito y débito, notas de cargo, comprobantes de pago, boucher, estados bancarios, declaración jurada y otros que determine el ente rector, en tanto forma parte de la sustentación de los actos administrativos relacionados con la formalización de la determinación y recaudación de ingresos y, en su caso, de la ejecución del gasto, debe conservarse en la Oficina General de Administración o la que haga sus veces en la Unidad Ejecutora, dependencia u organismo, de acuerdo con estándares que aseguren su adecuada conservación y ubicación.

5. Adopción de Medidas Preventivas en el Manejo de Fondos Públicos:

a. La Dirección General del Tesoro Público procede a la suspensión temporal de operaciones en las cuentas bancarias de aquellas Unidades Ejecutoras del Presupuesto del Sector Público y las que hagan sus veces, así como de los Pliegos presupuestarios de los Gobiernos Locales, donde surjan situaciones de conocimiento público que pongan en riesgo el adecuado uso de Fondos Públicos, a solicitud del titular de los siguientes organismos: Contraloría

General de la República, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos o Ministerio del Interior.

b. La referida solicitud debe indicar expresamente si la suspensión de las operaciones bancarias, comprende o no la atención del pago de ingresos de personal, tributos, pensiones, seguros, servicios públicos básicos, Internet, limpieza, seguridad de la institución, arrendamiento de sede institucional, así como obligaciones relacionadas con el Programa del Vaso de Leche u otros programas sociales.

c. Las entidades que soliciten la medida a que se refiere el presente numeral, deben remitir dentro de los diez días hábiles de cada mes, una solicitud de prórroga de dicha medida. De no hacerlo en dicho plazo, la Dirección General del Tesoro Público la deja sin efecto de inmediato, sin perjuicio de que se vuelva a presentar una nueva solicitud.

6. Desembolsos no utilizados: Los saldos no utilizados de las operaciones de endeudamiento que financiaron proyectos de inversión, cuyo servicio de deuda se atiende con recursos provenientes o transferidos por la Dirección General del Tesoro Público, se depositan en las cuentas de dicha Dirección General una vez concluidos los proyectos de inversión o resueltos los respectivos contratos o convenios materia de las acotadas operaciones.

7. Custodia de Fondos o Valores de Fuente no Identificada: Los fondos o valores en posesión de una Unidad Ejecutora o la que haga sus veces, cuyo régimen de administración o utilización no se encuentre debidamente justificado o aclarado, se depositan en la cuenta principal de la Dirección General del Tesoro Público o son entregados para su custodia, según sea el caso, y registrados por la Unidad Ejecutora correspondiente o la que haga sus

veces, quedando prohibido disponer de ellos hasta que se establezca con precisión su origen y se proceda a su adecuado tratamiento administrativo, presupuestal, financiero y contable, según corresponda.

Los mencionados depósitos no son remunerados.

8. Devolución de Transferencias: Culminada la ejecución objeto de los convenios de administración de recursos, costos compartidos u otras modalidades similares financiadas con cargo a recursos que administra y registra la Dirección General del Tesoro Público, los saldos de las transferencias efectuadas, incluidos los intereses, deben ser restituidos a las entidades públicas que transfirieron dichos recursos, para que éstas a su vez, procedan a su depósito a favor de la Dirección General del Tesoro Público en los plazos que determine dicha Dirección General.

9. Conciliaciones con la Dirección General del Tesoro Público: La Dirección General del Tesoro Público efectúa conciliaciones con las Unidades Ejecutoras o las que hagan sus veces, respecto de los registros relacionados con la preparación de sus correspondientes estados financieros, que permitan identificar los fondos transferidos y recibidos de dicha Dirección General.

10. Afectación de Cuentas Bancarias solo con Autorización Expresa: Los débitos o cargos en las cuentas bancarias de la Dirección General del Tesoro Público, de las Unidades Ejecutoras del Presupuesto del Sector Público y las que hagan sus veces, así como de los Pliegos presupuestarios de los Gobiernos Locales, sólo proceden con la aprobación expresa de sus respectivos titulares, bajo responsabilidad personal y colegiada del directorio de la entidad bancaria correspondiente.

SUBCAPÍTULO V

GESTIÓN DE RIESGOS FISCALES

Art. 21.- Gestión de Riesgos Fiscales

21.1 La Gestión de Riesgos Fiscales, como parte del proceso de Gestión de Recursos Públicos de la Administración Financiera del Sector Público, consiste en la adopción de medidas para mitigar el impacto de la ocurrencia de eventos que generen diferencias entre los resultados fiscales y los previstos.

21.2 Los riesgos fiscales se clasifican fundamentalmente en:

1. Riesgos macroeconómicos, referidos a la exposición de las finanzas públicas a la variación en los parámetros macroeconómicos como el crecimiento económico, los precios de las materias primas, las tasas de interés y los tipos de cambio, considerando el análisis de los distintos escenarios económicos y su impacto en las cuentas fiscales y en la sostenibilidad de la deuda pública.

2. Riesgos específicos, vinculados a la ejecución de garantías otorgadas por entidades Públicas, a procesos judiciales y arbitrales, a contingentes de naturaleza contractual, a desastres asociados a fenómenos naturales, entre otros. También incluye los riesgos financieros.

3. Riesgos estructurales e institucionales.

21.3 Para la Gestión de Riesgos Fiscales, la Dirección General del Tesoro Público, a fin de generar reportes periódicos y anuales recibe información sobre:

1. Los riesgos macroeconómicos y sus escenarios, suministrados por la Dirección General de Política Macroeconómica y Descentralización Fiscal del Ministerio de Economía y Finanzas.
2. La identificación de los riesgos contingentes de procesos judiciales y arbitrales registrados por las Procuradurías Públicas conformantes del Sistema de Defensa Jurídica del Estado, suministrados por la Dirección General de Contabilidad Pública del Ministerio de Economía y Finanzas.
3. Los riesgos relacionados a posibles crisis financieras, suministrados por la Dirección General de Mercados Financieros y Previsional Privado del Ministerio de Economía y Finanzas.
4. Los riesgos asumidos por los Concedentes, suministrados por la Dirección General de Política de Promoción de la Inversión Privada del Ministerio de Economía y Finanzas.
5. Los riesgos derivados de la ejecución de los proyectos de inversión, suministrados por la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas.
6. Los riesgos previsionales de las entidades del Sector Público bajo su ámbito de acción, suministrados por la Dirección General de Gestión Fiscal de los Recursos Humanos del Ministerio de Economía y Finanzas.
7. Los riesgos derivados de la ejecución de los contratos vigentes, suministrados por la Dirección General de Abastecimiento del Ministerio de Economía y Finanzas.
8. Los riesgos de las empresas del Sector Público Financiero y No Financiero, suministrados por el FONAFE.

9. Riesgos por desastres ante fenómenos naturales, suministrada por la Presidencia del Consejo de Ministros.

Art. 22.- Actividades de la Gestión de Riesgos Fiscales

La Gestión de Riesgos Fiscales se realiza mediante las siguientes actividades:

1. Identificación:

Consiste en determinar la naturaleza del riesgo y sus características, incluyendo los eventos internos y externos, actividades o sistemas que pueden tener un impacto sobre los objetivos de la política fiscal.

2. Medición o valoración del riesgo fiscal:

Implica estimar los niveles de exposición ante el riesgo identificado. La misma que se realiza indicando los niveles de probabilidad y el impacto.

3. Mitigación: Implica formular y seleccionar acciones para el tratamiento del riesgo, planificar e implementar el tratamiento del riesgo y evaluar su eficacia.

4. Monitoreo: Consiste en el seguimiento de la implementación de las medidas a ser adoptadas para evitar, reducir, transferir o retener el riesgo y acciones orientadas a prevenir o reducir la probabilidad o severidad de las consecuencias originadas por el riesgo fiscal.

Art. 23.- Refrendo

El Decreto Legislativo es refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros y el Ministro de Economía y Finanzas.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

Primera.- Vigencia y progresividad

Lo dispuesto en el inciso 1 del párrafo 15.3 del artículo 15 es de aplicación a partir del Año Fiscal 2019 para las entidades públicas de los Poderes

Legislativos y Ejecutivo. A partir del Año Fiscal 2020 corresponde también su aplicación al Poder Judicial y a los Organismos Constitucionalmente Autónomos señalados en el numeral ii del literal a. del inciso 1 del artículo 3. Lo dispuesto en el inciso 2 del párrafo 4.2 del artículo 4, los incisos 5, 6, 7, 8, 9, 11, 14 y 17 del párrafo 5.2 del artículo 5, los incisos 5 y 7 del párrafo 6.2 del artículo 6, los artículos 10, 11 y 14, el párrafo 16.5 del artículo 16, el párrafo 17.5 del artículo 17, los artículos 18 y 19, 21 y 22 y el uso de la Declaración Jurada establecida en el inciso 4 del artículo 20 se implementa progresivamente conforme se establece mediante resolución ministerial del Ministerio de Economía y Finanzas.

Las demás disposiciones establecidas en el Decreto Legislativo se encuentran vigentes desde el día siguiente de su publicación.

Segunda.- Proceso de racionalización de cuentas bancarias

La Dirección General del Tesoro Público implementa un proceso de racionalización de cuentas bancarias, cualquiera sea su modalidad o finalidad, o tipo de moneda, que las Unidades Ejecutoras del Presupuesto del Sector Público y las que hagan sus veces así como los pliegos de los Gobiernos Locales, mantienen en el Banco de la Nación y en otras entidades del Sistema Financiero Nacional, para la administración de Fondos Públicos.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS TRANSITORIAS

Primera.- Transitoriedad

En tanto se implemente lo dispuesto en el segundo párrafo de la Primera Disposición Complementaria Final, el Sistema Nacional de Tesorería se rige por la Ley N° 28693, en la parte correspondiente.

Segunda.- Deducción de los Recursos Directamente Recaudados

Durante el Año Fiscal 2019, la Dirección General del Tesoro Público está autorizada a deducir de la recaudación de las entidades del Poder Judicial y de los Organismos Constitucionalmente Autónomos el monto que excede el límite que fija la Dirección General de Presupuesto Público mediante decreto supremo, con cargo al saldo acumulado de sus Asignaciones Financieras que mantienen en la CUT, en base a la información de la Dirección General de Presupuesto Público.

Cuando el saldo acumulado de las indicadas Asignaciones Financieras no sea suficiente para cubrir el importe correspondiente, al solo requerimiento de la Dirección General del Tesoro Público, la respectiva entidad deposita el monto diferencial a favor de la cuenta que determina la citada Dirección General, dentro de los treinta días de su notificación.

Tratándose de fondos depositados bajo determinada modalidad o tipos de instrumentos financieros conforme a la normatividad vigente, el depósito a la cuenta que determina la Dirección General del Tesoro Público se efectúa al vencimiento de los plazos establecidos en los correspondientes términos contractuales, dentro de las veinticuatro horas de efectivizada su percepción, incluidos los intereses generados a partir de la recepción de la mencionada notificación.

Mediante decreto supremo, refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas, se establecen las disposiciones que se estimen pertinentes para la mejor aplicación de lo dispuesto en la presente disposición.

2.3. Definición de términos básicos

Estados Financieros:

Son documentos que muestran la situación financiera y económica de una empresa por un período determinado y según la Resolución CONASEV N° 182-92-EF94.10 del 29.01.92 en su artículo 11 indica que estos estados financieros son: Balance General; Estado de Ganancias y Pérdidas; Estado de Flujos de Efectivo y Estado de Cambios en el Patrimonio Neto.

Balance de Comprobación:

Libro para efectuar estos balances, porque puede hacerse en hojas sueltas, pero en forma ordenada, tal y como se presentan los registros del libro mayor, y debe conservarse para presentar a la administración tributaria cuando lo requiera.

Estado de Situación Financiera:

Nos muestra la posición de una empresa a una fecha determinada, considerando en su contenido; las fuentes de donde se han originado estos fondos, que han servido para financiar las inversiones, formando de esta manera un equilibrio entre el origen de fondos y su aplicación.

Estado de Resultados:

Presenta la situación de la gestión de la empresa, es decir, este resultado nos indica; si la administración ha actuado en la toma de decisiones con criterios de economía o despilfarro; o si las inversiones a corto y largo plazo han producido rendimientos positivos o negativos.

Estado de Flujos de Efectivo:

Muestra el movimiento de efectivo que sale y que ingresa al negocio por medio de una lista de fuentes de ingreso y usos o desembolsos en un período determinado. El Estado de Flujos de Efectivo nos proporciona una base informativa para estimar las futuras necesidades de efectivos y de dónde se pueden obtener las fuentes.

Estado de Cambios en el Patrimonio Neto:

Muestra las operaciones que durante el ejercicio económico han modificado el contenido cualitativo de los rubros o conceptos que conforman el patrimonio.

Razón o Ratio:

Una razón es sencillamente el cociente de la división de un número por otro, es decir, se calcula dividiendo el número básico entre la otra cifra. Un porcentaje o tanto por ciento es un tipo de razón en la que la base es igual a 100 y el cociente se expresa con tanto por ciento de la base.

Liquidez:

La facultad que tienen los bienes y derechos del activo para transformarse en valores monetarios. Se obtiene cuando expresamos que mide la capacidad que tienen las empresas en todo momento, para salvar obligaciones con terceros.

Solvencia:

Se considera solvente una empresa cuando está en la capacidad de hacer frente a sus obligaciones con el producto de la realización de sus activos. El grado de solvencia de la empresa está determinado en la medida que el valor de realización de sus activos sea inferior a la cuantía de sus deudas. Significa por tanto, la medición de las fuentes financieras, propias y ajenas, que concurren a la formación de la inversión total de la empresa.

Rentabilidad:

Uno de los aspectos más importantes que atrae la atención de quienes concurren a financiar las operaciones de la empresa, ya sea con capitales propios o de terceros, es el conocer su rentabilidad, positiva o negativa, dado ésta será un indicador del buen o mal uso de los recursos financieros; así como la suficiencia o insuficiencia de los recursos disponibles. Por lo tanto, se entiende por rentabilidad a la utilidad o beneficio que rinde anualmente una empresa.

Inversiones:

Indica: Son las colocaciones efectuadas con el ánimo de obtener una renta o beneficio, que sean susceptibles de fácil realización y no forma parte de la estructura comercial e industrial normal de la sociedad. También pueden ser las colocaciones a un plazo mayor de un año efectuado con el ánimo de lograr una renta u otro beneficio y que no forman parte de la estructura comercial o industrial normal de la sociedad.

2.4. Formulación de hipótesis

Las hipótesis que se exponen como probables soluciones al problema planteado para lograr los objetivos propuestos, son los siguientes:

2.4.1. Hipótesis general

Si implementamos la matriz de riesgos financieros en la Gerencia de Administración y Finanzas entonces lograremos mejorar la Gestión de Tesorería en las Municipalidades Provinciales de Pasco 2018.

2.4.2. Hipótesis específica**HE-1**

Si aplicamos el registro de identificación de riesgos en la recaudación de tributos y otros ingresos municipales entonces lograremos mejorar la Gestión de Ingresos de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018.

HE-2

Si analizamos los efectos que tendrán el inventario de riesgos y su clasificación en la custodia y disponibilidad suficiente de los fondos recaudados entonces lograremos mejorar la Gestión de Liquidez de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018.

HE-3

Si establecemos la implicancia que tendrá el aplicar la tabla de valoración en el proceso de realizar los pagos de las obligaciones municipales entonces lograremos mejorar la Gestión de Pagos de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018.

2.5. Identificación de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE

X : IMPLEMENTACION DE MATRIZ DE RIESGOS

VARIABLE DEPENDIENTE

Y : GESTION DE TESORERIA EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES DE LA REGION DE PASCO 2018.

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

VARIABLE INDEPENDIENTE

X : IMPLEMENTACION DE LA MATRIZ DE RIESGOS

Indicadores:

X1.Registro de identificación de riesgos

X2.Inventasrio de riesgos y su clasificación

X3.Tabla de valoración de riesgos

VARIABLE DEPENDIENTE

Y : GESTION DE TESORERIA EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES DE LA REGION DE PASCO 2018.

Indicadores:

Y1. Gestión de ingresos.

Y2. Gestión de liquidez.

Y3. Gestión pagos y archivo documentario.

CAPITULO III

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

3.1. Tipo de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

Cuando se habla de tipos de investigación, nos referimos a la clasificación de la investigación científica establecida por autores de renombre como (Barriga C.1974; Piscoya L.1982), en lo siguiente:

- a. Investigación Básica y Aplicada.
- b. Investigación Sustantiva y Tecnológica

3.1.2. Nivel de la investigación

Según los autores Selltiz, Jahoda y Otros (1965) podemos identificar tres niveles o esquemas básicos de investigación que pueden relacionarse a los tipos de investigación que pueden relacionarse a los tipos de investigación descritos. Estos son:

- 1. Estudios Formulativos o Exploratorios
- 2. Estudios Descriptivos
- 3. Estudios de Comprobación de Hipótesis Causales (Explicativos).

Con esta exposición nuestro estudio se ubica en el tipo de investigación aplicada y en el nivel de investigación descriptiva y explicativa.

Aplicada porque trata de estudiar con la ayuda de técnicas de análisis y síntesis las deficiencias en la gestión de tesorería en las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco con consecuencias negativas en la provisión de bienes y servicios de calidad a sus pobladores.

Descriptivo y Explicativo que van de la mano juntos, si podemos describir el fenómeno de estudio en su contexto real entonces podemos explicar las causa que genera estas debilidades administrativas en la gestión de tesorería de las Municipalidades Provinciales y sirva de base para plantear alternativas de solución acertadas.

3.2. Métodos de investigación

3.2.1. Método

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizara el método inductivo.

El método inductivo es el que va de lo particular a lo general. La inducción se fundamenta en la experiencia y se lo utiliza especialmente para estudiar un conjunto de datos relativamente pequeños porque pueden examinarse todos y cada uno de ellos.

Su procedimiento es el siguiente:

- Observación de la situación actual de las Tesorerías de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco.
- Registro los hechos detectados.
- Comparación de la información registrada

- Abstracción de los hechos según cada una de las variables de estudio.
- Generalización de los criterios como resultado de la investigación.

3.3. Diseño de investigación

Según la obra de Hugo Sánchez/Carlos Reyes et al “Metodología y Diseños en la Investigación Científica” (2002:87 y ss) donde recomienda para nuestro caso la INVESTIGACION DESCRIPTIVA CORRELACIONAL que es el más usado en ciencias sociales.

Un diagrama de este tipo de estudio seria el siguiente:



Dónde:

- M : Muestra de estudio
- O : Observaciones obtenidas en cada una de las variables
- X : Implementación de la Matriz de Riesgos
- Y : Gestión de Tesorería

En este caso el diseño de investigación a utilizar es el descriptivo correlacional para tratar de establecer la existencia de correlación entre las variables de estudio, que son:

- X: IMPLEMENTACION DE LA MATRIZ DE RIESGOS
- Y: GESTION DE TESORERIA.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población de nuestro estudio está conformada por tres Municipalidades Provinciales y veintiocho Municipalidades Distritales.

3.4.2. Muestra

Por la profundidad de la investigación y por recomendación de investigadores de categoría hemos creído conveniente considerar como muestra no aleatoria de manera intencional y por tener acceso a las fuentes de información, es la Municipalidad Provincial de Pasco:

- MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO

3.4.3. Unidad de análisis

Ha quedado conformado por los funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares de la Oficina de Gerencia General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Pasco.

Cuadro N° 06

HONORABLE MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO (HMPP) GERENCIA MUNICIPAL

CARGOS	NUMERO
GERENTA GENERAL DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	1
Director de Administración y Finanzas	1
Secretaria	1
SUB GERENCIA DE TESORERIA	1
Director de Sistema Administrativo I	1
Recaudador II	1
SUB GERENCIA DE CONTABILIDAD	1
Director de Sistema Administrativo	1
Especialista Administrativo I	1
SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	1
Director de Sistema Administrativo	1
Especialista Administrativo I	1
SUB GERENCIA DE LOGISTICA Y MARGESI DE BIENES	1
Director de Sistema Administrativo	1
Especialista Administrativo I	1
TOTAL	15

Fuente: CAP de la HMPP
Elaborado por los tesisistas

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Observación

Se aplicará en la etapa de diagnóstico en la Oficina de Administración Financiera de la Municipalidad Provincial de Pasco, asimismo a los documentos que genera la Oficina de Tesorería.

Entrevista

Se aplicará un cuestionario dirigido a los Funcionarios, Profesionales, Técnicos y Auxiliares de Gerencia Municipal con referencia a la Oficina de Administración Financiera de la Municipalidad Provincial de Pasco.

Análisis

Se aplicará una guía de análisis documental para registrar las posibles debilidades (riesgos) en los procedimientos de Gestión de Ingresos, Gestión de Liquidez y Gestión de pagos de Tesorería de la Municipalidad Provincial de Pasco.

Instrumentos

Para el proceso de recolección de datos nos apoyaremos en las siguientes técnicas e instrumentos:

- Como técnica la observación y su instrumento la guía de observación.
- Como Técnica la Entrevista y su instrumento el Cuestionario de Entrevista.
- Como Técnica el Análisis y su instrumento la Guía de Análisis Documental.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Procesamiento. -En primer lugar, se realizará una codificación y tabulación de la información que servirá para hacer el recuento, clasificación y ordenación en tablas y cuadros de los datos que nos proporcionará los instrumentos aplicados.

Análisis. -La información tabulada será sometida a la técnica de estadísticas mediante la aplicación de parámetros que reflejara una información confiable y proveniente de las fuentes donde se originan.

Representación de los resultados. - Los resultados obtenidos serán representados mediante el uso de gráficos en pasteles. Utilizando el programa Excel.

3.7. Tratamiento estadístico

En la parte inferencial (prueba de hipótesis) se utilizará la Prueba Estadística No Paramétrica de contrastación del coeficiente de Correlación “r” de Fisher y Prueba de Chi Cuadrado.

3.8. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

Para iniciar nuestra investigación y empezamos a planificar nuestro proyecto del tema elaboramos los instrumentos de la guía de análisis para diagnosticar cuales son las debilidades de tesorería en las operaciones diarias registrar los ingresos a caja, los compromisos y pagos que asume la Municipalidad para cumplir con sus objetivos de entregar servicios de calidad a la sociedad pasqueña, luego elaboramos el cuestionario que nos servirá para acopiar la información que se requiere en la investigación, ambos han sido validado por nuestro Asesor de Tesis y luego sometido a la prueba de alfa de Combrach versión 25

3.9. Orientación ética

De acuerdo a las Disposiciones Finales del Reglamento de Grados y Títulos de la UNDAC, en su primera parte, refiere: “Los trabajos de investigación, trabajos académicos, tesis y trabajos de suficiencia profesional que requieren ensayos clínicos en personas y/o animales presentaran el informe favorable del Comité de ética” por tanto nuestro trabajo no corresponde.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. Descripción del trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó en las Oficinas de la Unidad de Tesorería de la Gerencia General de Administración y Finanzas de la Municipalidad Provincial de Pasco, donde se aplicó el cuestionario de once (11) preguntas, cuestionario que previamente ha sido elaborado por nosotros en base a los indicadores de las variables de estudio que ha sido validado por nuestro Asesor de Tesis, que después ha sido validado mediante juicio de expertos quienes han certificado la pertinencia, objetividad y coherencia del instrumento indicado.

Con la aplicación del cuestionario acopiamos los datos que requiere nuestra investigación para luego en trabajo de gabinete organizamos los datos, depuramos los que no son válidos, tabulamos y sometemos al programa de SPSS versión 25 para la prueba de hipótesis, que finalmente concluiremos con redactar el informe de tesis.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

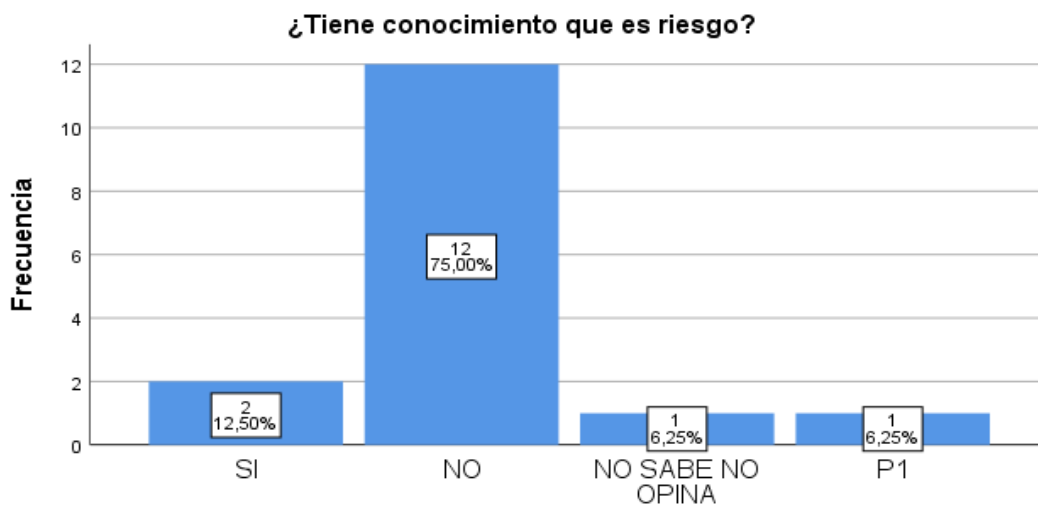
Tabla N° 01

1. ¿Tiene conocimiento que es riesgo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	2	12,5	12,5	12,5
	NO	12	75,0	75,0	87,5
	NO SABE NO OPINA	1	6,3	6,3	93,8
	P1	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: el cuestionario
Elaborado: por los tesisistas

Gráfico N° 01



INTERPRETACION

Según la tabla y gráfico N° 01 del 100% de entrevistados el 12.50%(2) manifestaron que sí, el 75%(12) dijeron que no y el 6.25%(1) no sabe no opina a la pregunta formulada que si tiene conocimiento que es riesgo.

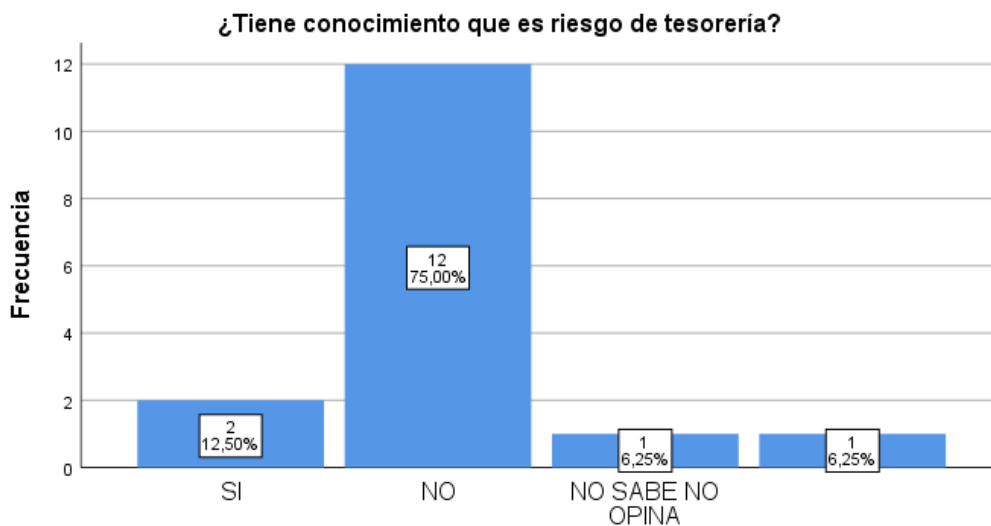
Tabla N° 02

2. ¿Tiene conocimiento que es riesgo de tesorería?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	2	12,5	12,5	12,5
	NO	12	75,0	75,0	87,5
	NO SABE	1	6,3	6,3	93,8
	NO OPINA				
	P2	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: el cuestionario
Elaborado: por los tesistas

Gráfico N° 02



INTERPRETACION

Según la tabla y gráfico N° 02 del 100% de entrevistados el 12.50%(2) manifestaron que sí, el 75%(12) dijeron que no y el 6.25%(1) no sabe no opina a la pregunta formulada que si tiene conocimiento que es riesgo de tesorería.

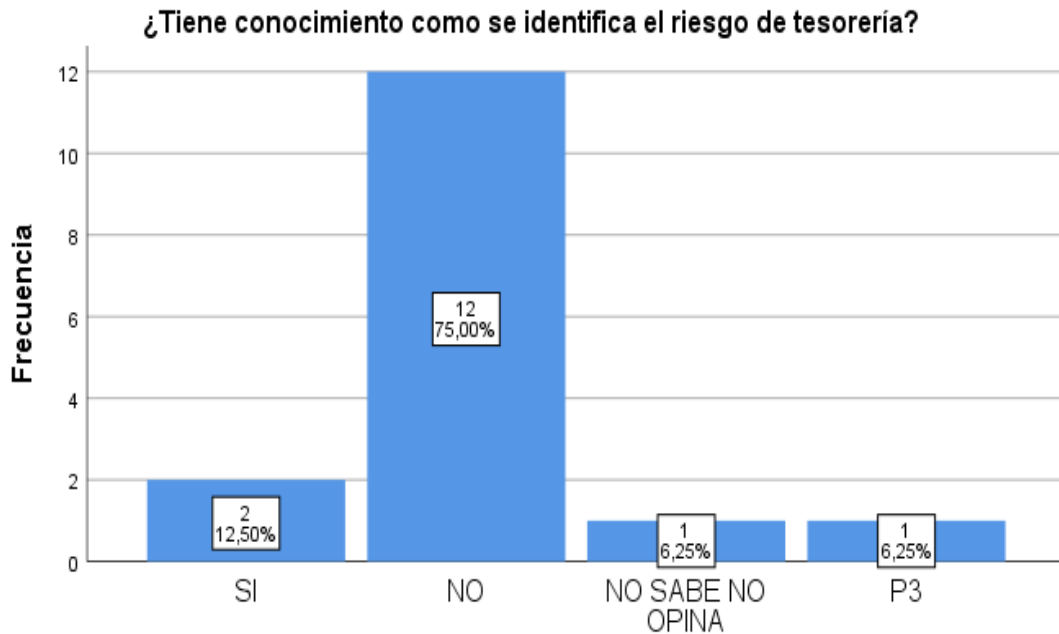
Tabla N° 03

03. ¿Tiene conocimiento como se identifica el riesgo de tesorería?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	2	12,5	12,5	12,5
	NO	12	75,0	75,0	87,5
	NO SABE NO OPINA	1	6,3	6,3	93,8
	P3	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: el cuestionario
Elaborado: por los tesisistas

Grafico N° 03



INTERPRETACION

Según la tabla y grafico N° 03 del 100% de entrevistados el 12.50%(2) manifestaron que sí, el 75%(12) dijeron que no y el 6.25%(1) no sabe no opina a la pregunta formulada que si tiene conocimiento que es riesgo de tesorería.

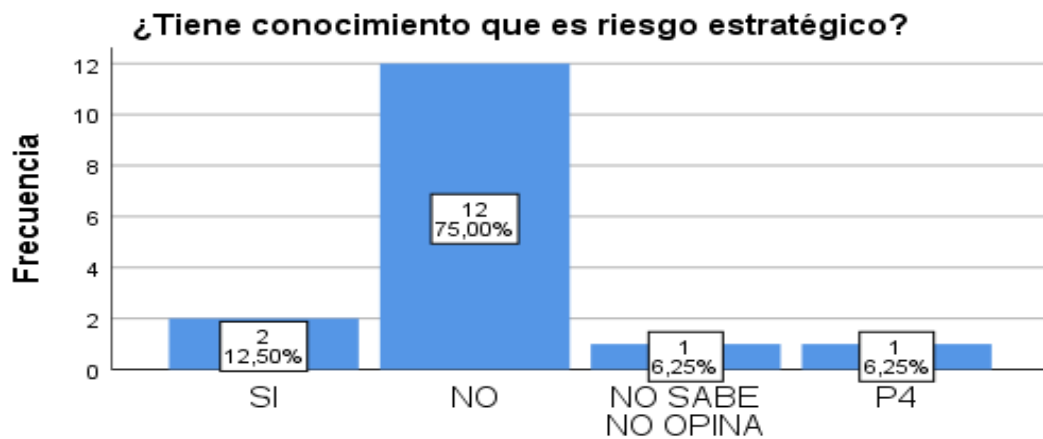
Tabla N° 04

04. ¿Tiene conocimiento que es riesgo estratégico?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	2	12,5	12,5	12,5
	NO	12	75,0	75,0	87,5
	NO SABE	1	6,3	6,3	93,8
	NO OPINA				
	P4	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: el cuestionario
Elaborado: por los tesisistas

Grafico N° 04



INTERPRETACION

Según la tabla y grafico N° 04 del 100% de entrevistados el 12.50%(2) manifestaron que sí, el 75%(12) dijeron que no y el 6.25%(1) no sabe no opina a la pregunta formulada que si tiene conocimiento que es riesgo estratégico.

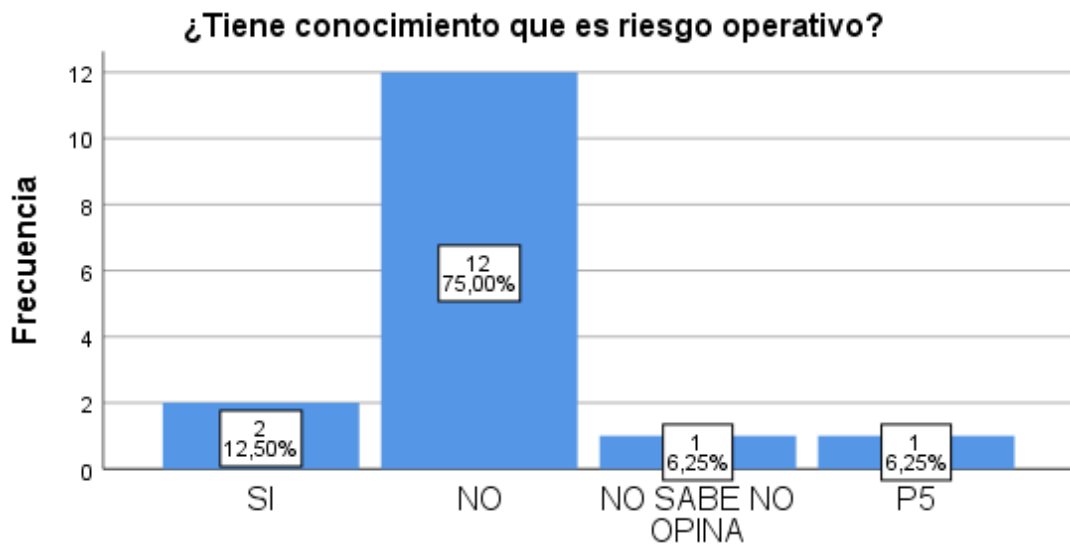
Tabla N° 05

05. ¿Tiene conocimiento que es riesgo operativo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	2	12,5	12,5	12,5
	NO	12	75,0	75,0	87,5
	NO SABE	1	6,3	6,3	93,8
	NO OPINA				
	P5	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: el cuestionario
Elaborado: por los tesistas

Grafico N° 05



INTERPRETACION

Según la tabla y grafico N° 05 del 100% de entrevistados el 12.50%(2) manifestaron que sí, el 75%(12) dijeron que no y el 6.25%(1) no sabe no opina a la pregunta formulada que si tiene conocimiento que es riesgo operativo.

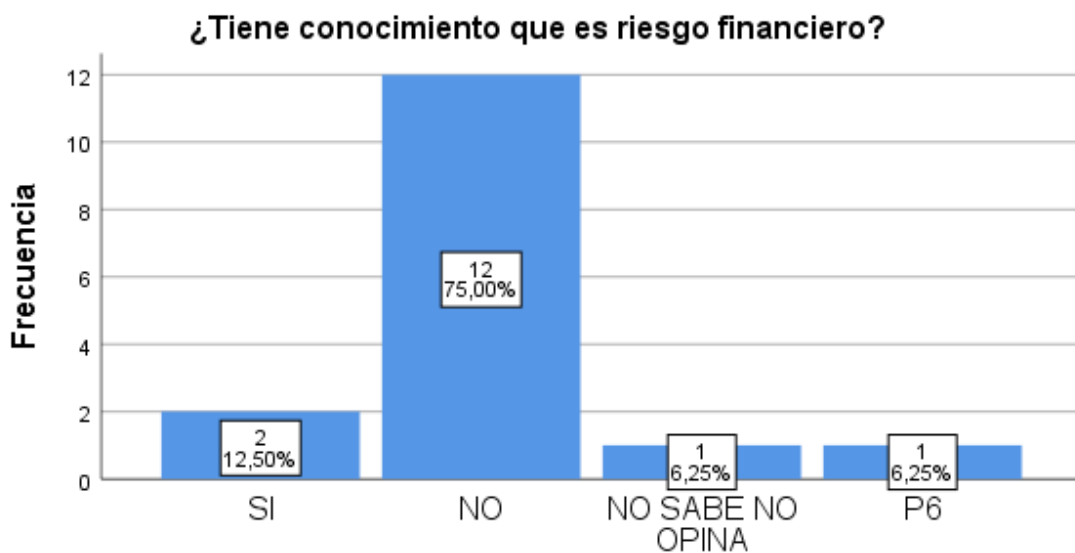
Tabla N° 06

06. ¿Tiene conocimiento que es riesgo financiero?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	2	12,5	12,5	12,5
	NO	12	75,0	75,0	87,5
	NO SABE NO OPINA	1	6,3	6,3	93,8
	P6	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: el cuestionario
Elaborado: por los tesisistas

Grafico N° 06



INTERPRETACION

Según la tabla y grafico N° 06 del 100% de entrevistados el 12.50%(2) manifestaron que sí, el 75%(12) dijeron que no y el 6.25%(1) no sabe no opina a la pregunta formulada que si tiene conocimiento que es riesgo financiero.

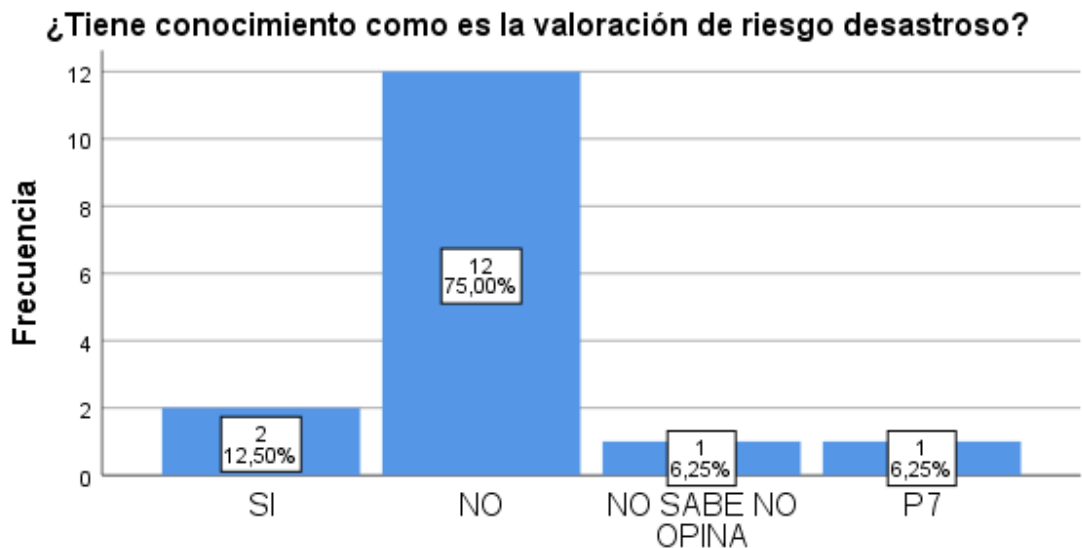
Tabla N° 07

07. ¿Tiene conocimiento como es la valoración de riesgo desastroso?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	2	12,5	12,5	12,5
	NO	12	75,0	75,0	87,5
	NO SABE NO OPINA	1	6,3	6,3	93,8
	P7	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: el cuestionario
Elaborado: por los tesisistas

Grafico N° 07



INTERPRETACION

Según la tabla y grafico N° 07 del 100% de entrevistados el 12.50%(2) manifestaron que sí, el 75%(12) dijeron que no y el 6.25%(1) no sabe no opina a la pregunta formulada que si tiene conocimiento como es la valoración de riesgo desastrozo.

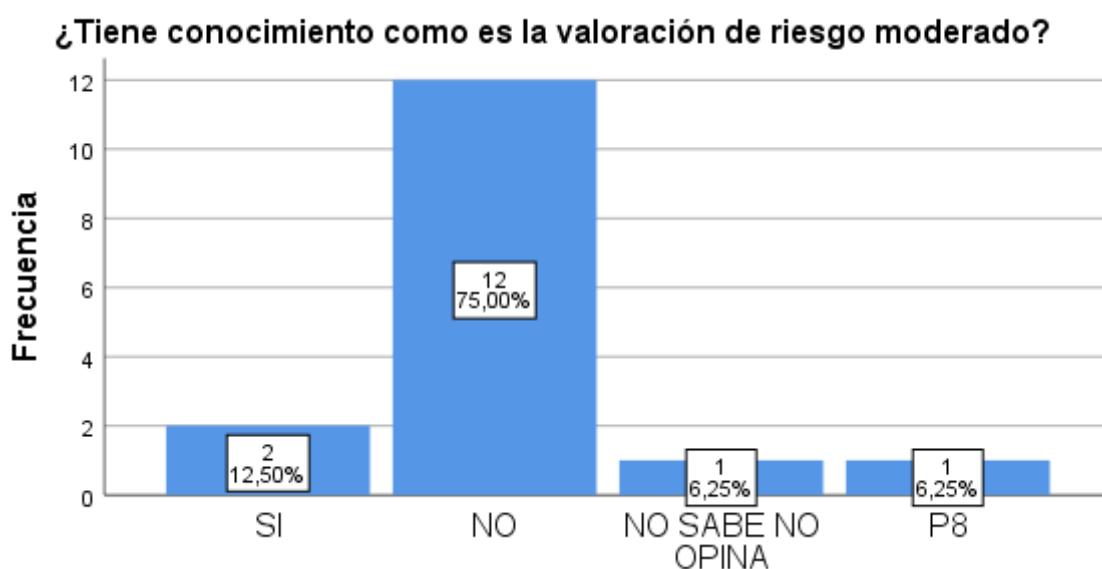
Tabla N° 08

08. ¿Tiene conocimiento como es la valoración de riesgo moderado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	2	12,5	12,5	12,5
	NO	12	75,0	75,0	87,5
	NO SABE NO OPINA	1	6,3	6,3	93,8
	P8	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: el cuestionario
Elaborado: por los tesisistas

Grafico N° 08



INTERPRETACION

Según la tabla y grafico N° 08 del 100% de entrevistados el 12.50%(2) manifestaron que sí, el 75%(12) dijeron que no y el 6.25%(1) no sabe no opina a la pregunta formulada que si tiene conocimiento como es la valoración de riesgo moderado.

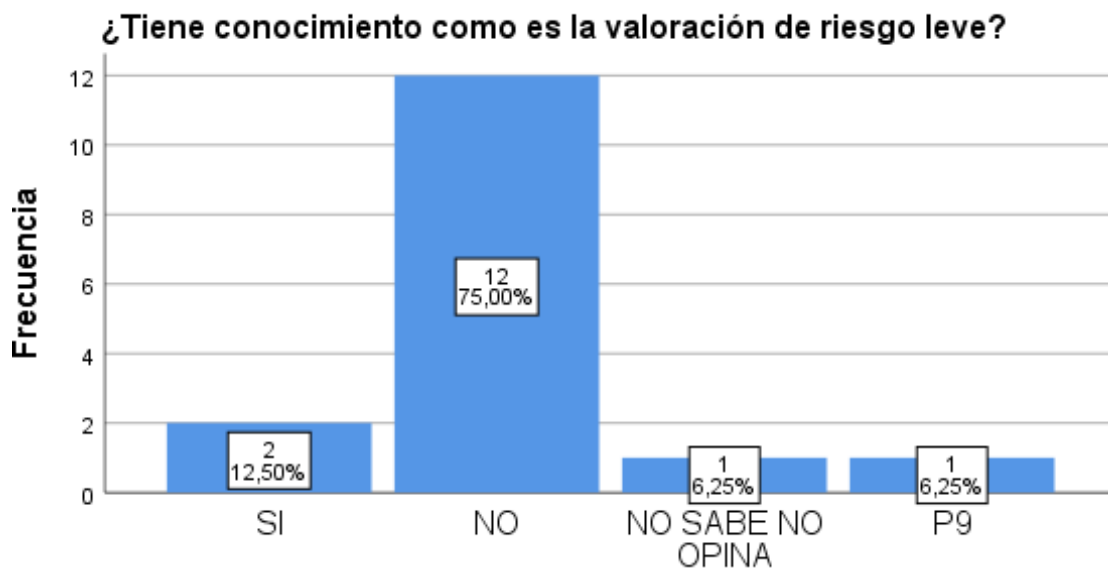
Tabla N° 09

09. ¿Tiene conocimiento como es la valoración de riesgo leve?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	2	12,5	12,5	12,5
	NO	12	75,0	75,0	87,5
	NO SABE	1	6,3	6,3	93,8
	NO OPINA				
	P9	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: el cuestionario
Elaborado: por los tesisas

Grafico N° 09



INTERPRETACION

Según la tabla y grafico N° 09 del 100% de entrevistados el 12.50%(2) manifestaron que sí, el 75%(12) dijeron que no y el 6.25%(1) no sabe no opina a la pregunta formulada que si tiene conocimiento como es la valoración de riesgo leve

Tabla N° 10

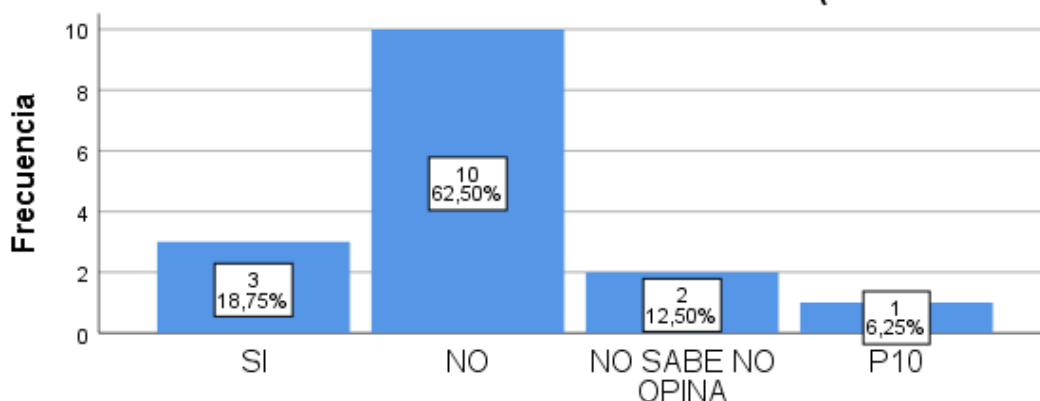
10. ¿Usted sabe que la Gestión de Ingresos consiste en cumplir los lineamientos y disposiciones sobre aspectos operativos de procedimiento o de registro, para la acreditación oportuna de los Fondos Públicos en la Cuenta Única de Tesoro Público (CUT)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	3	18,8	18,8	18,8
	NO	10	62,5	62,5	81,3
	NO SABE	2	12,5	12,5	93,8
	NO OPINA				
	P10	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: el cuestionario
Elaborado: por los tesistas

Grafico N° 10

¿Usted sabe que la Gestión de Ingresos consiste en cumplir los lineamientos y disposiciones sobre aspectos operativos de procedimiento o de registro, para la acreditación oportuna de los Fondos Públicos en la Cuenta Única de Tesoro Público (CUT)?



INTERPRETACION

Según la tabla y grafico N° 10 del 100% de entrevistados el 18,75%(3) manifestaron que sí, el 62,50%(10) dijeron que no y el 12,50%(2) no sabe no opina a la pregunta formulada que si tiene conocimiento que la gestión de ingresos consiste en cumplir los lineamientos y disposiciones sobre aspectos operativos de procedimiento o de registro, para la acreditación oportuna de los fondos públicos en la Cuenta Única de Tesoro Público (CUT).

Tabla N° 11

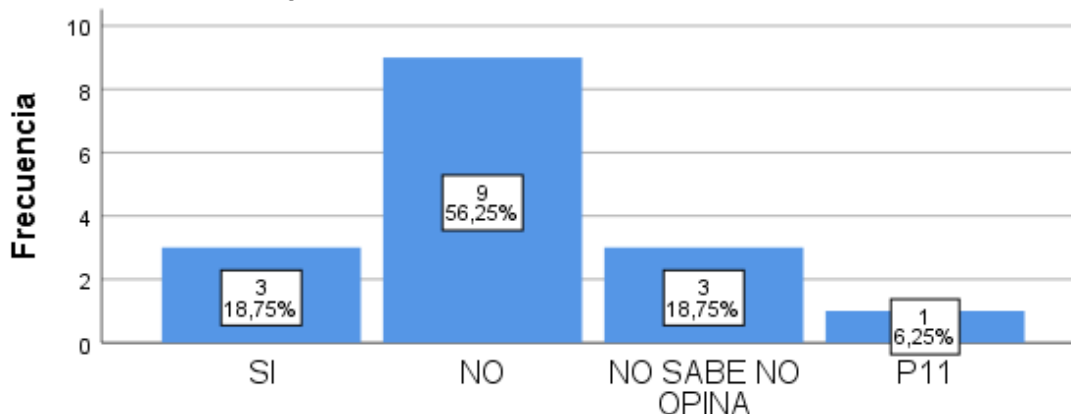
11. ¿Usted sabe que las entidades recaudadoras del Sector Público deben proporcionar información sobre la estimación, determinación y percepción de sus flujos de ingresos financieros, en los plazos y condiciones que determine la Dirección General del Tesoro P

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	3	18,8	18,8	18,8
	NO	9	56,3	56,3	75,0
	NO SABE NO OPINA	3	18,8	18,8	93,8
	P11	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: el cuestionario
Elaborado: por los tesistas

Grafico N° 11

¿Usted sabe que las entidades recaudadoras del Sector Público deben proporcionar información sobre la estimación, determinación y percepción de sus flujos de ingresos financieros, en los plazos y condiciones que determine la Dirección General del Tesoro P



INTERPRETACION

Según la tabla y grafico N° 11 del 100% de entrevistados el 18,75%(3) manifestaron que sí, el 56,25%(9) dijeron que no y el 18,75%(3) no sabe no opina a la pregunta formulada que si tiene conocimiento que las entidades recaudadoras del sector público deben proporcionar información sobre la estimación, determinación y percepción de sus flujos de ingresos financieros, en los plazos y condiciones que determine la Dirección General de Tesoro Público (DGTP).

Tabla N° 12

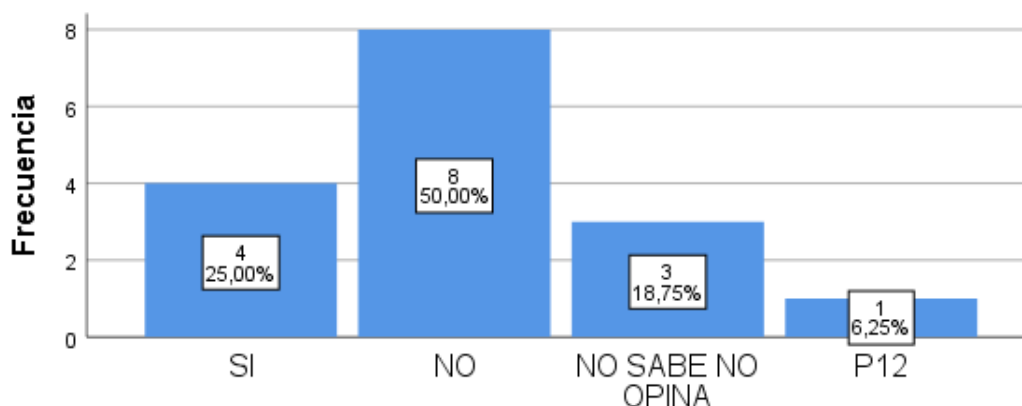
12. ¿Sabe usted que los recursos directamente recaudados por la Municipalidad constituyen recursos del Tesoro Público los provenientes de las tasas, ingresos no tributarios y multas que recaudan las entidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	4	25,0	25,0	25,0
	NO	8	50,0	50,0	75,0
	NO SABE NO OPINA	3	18,8	18,8	93,8
	P12	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: el cuestionario
Elaborado: por los tesistas

Grafico N° 12

¿Sabe usted que los recursos directamente recaudados por la Municipalidad constituyen recursos del Tesoro Público los provenientes de las tasas, ingresos no tributarios y multas que recaudan las entidades?



INTERPRETACION

Según la tabla y grafico N° 12 del 100% de entrevistados el 25%(4) manifestaron que sí, el 50%(8) dijeron que no y el 18,75%(3) no sabe no opina a la pregunta formulada que si tiene conocimiento que los recursos directamente recaudados por la Municipalidad constituyen recursos del Tesoro Público los provenientes de las tasas, ingresos no tributarios y multas que recaudan las entidades estatales.

Tabla N° 13

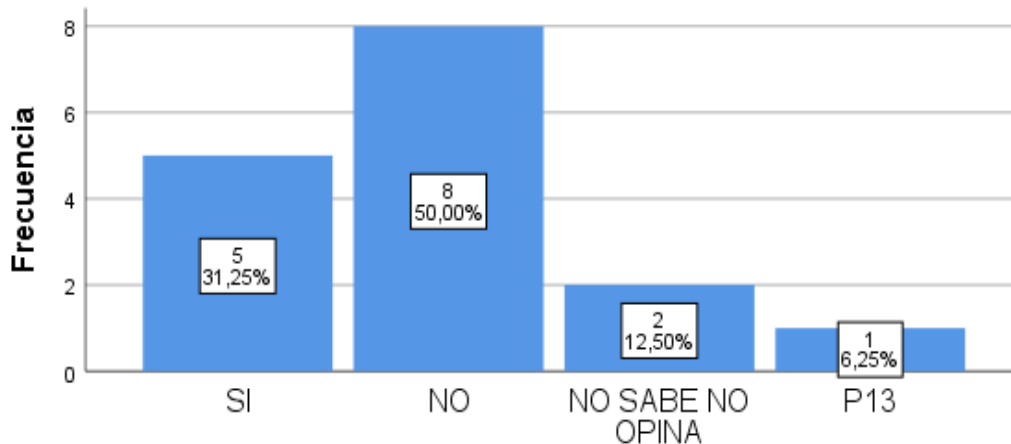
13. ¿Sabe usted que la gestión de liquidez garantiza la disponibilidad necesaria de los Fondos Públicos recaudados o percibidos, para el pago oportuno de las obligaciones contraídas de acuerdo a ley?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	5	31,3	31,3	31,3
	NO	8	50,0	50,0	81,3
	NO SABE NO OPINA	2	12,5	12,5	93,8
	P13	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: el cuestionario
Elaborado: por los tesistas

Grafico N° 13

¿Sabe usted que la gestión de liquidez garantiza la disponibilidad necesaria de los Fondos Públicos recaudados o percibidos, para el pago oportuno de las obligaciones contraídas de acuerdo a ley?



INTERPRETACION

Según la tabla y grafico N° 13 del 100% de entrevistados el 31,50%(5) manifestaron que sí, el 50%(8) dijeron que no y el 12,50%(2) no sabe no opina a la pregunta formulada que si tiene conocimiento que la gestión de liquidez garantiza la disponibilidad necesaria de los fondos públicos recaudados o percibidos, para el pago oportuno de las obligaciones contraídas de acuerdo a ley.

Tabla N° 14

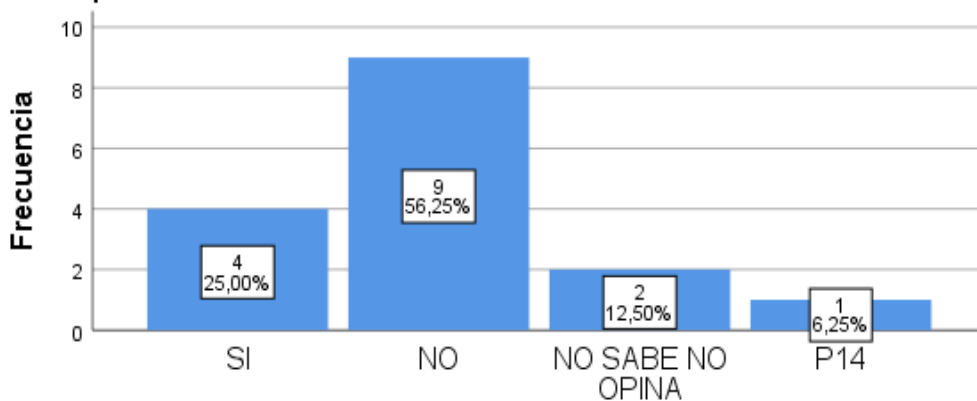
14. ¿Sabe usted que para tal efecto, DGTP está facultada a utilizar mecanismos de apoyo financiero temporal utilizando los fondos conformantes de la CUT, la reserva secundaria de liquidez y los saldos provenientes de la colocación de Letras de Tesoro Público

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	4	25,0	25,0	25,0
	NO	9	56,3	56,3	81,3
	NO SABE NO OPINA	2	12,5	12,5	93,8
	P14	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: el cuestionario
Elaborado: por los tesisas

Grafico N° 14

¿Sabe usted que para tal efecto, DGTP está facultada a utilizar mecanismos de apoyo financiero temporal utilizando los fondos conformantes de la CUT, la reserva secundaria de liquidez y los saldos provenientes de la colocación de Letras de Tesoro Público



INTERPRETACION

Según la tabla y grafico N° 14 del 100% de entrevistados el 25%(4) manifestaron que sí, el 56,25%(9) dijeron que no y el 12,50%(2) no sabe no opina a la pregunta formulada que si tiene conocimiento que para tal efecto la DGTP está facultada a utilizar mecanismos de la CUT, la reserva secundaria de liquidez y los saldos provenientes de la colocación de Letras de Tesoro Público.

Tabla N° 15

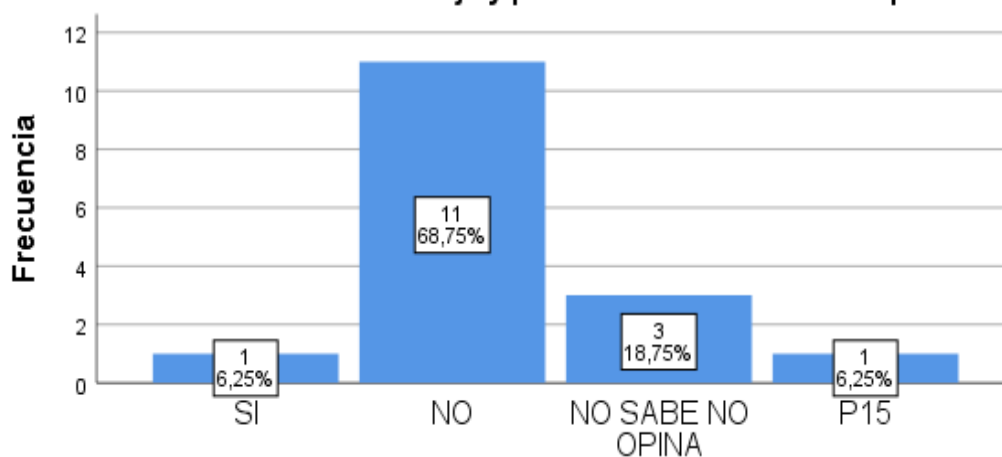
15. ¿Sabe usted que las Letras del Tesoro Público son títulos valores que emite y coloca la DGTP a plazos menores de un año, para financiar las necesidades estacionales de Caja y promover el mercado de capitales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	1	6,3	6,3	6,3
	NO	11	68,8	68,8	75,0
	NO SABE NO OPINA	3	18,8	18,8	93,8
	P15	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: el cuestionario
Elaborado: por los tesistas

Grafico N° 15

¿Sabe usted que las Letras del Tesoro Público son títulos valores que emite y coloca la DGTP a plazos menores de un año, para financiar las necesidades estacionales de Caja y promover el mercado de capitales?



INTERPRETACION

Según la tabla y grafico N° 15 del 100% de entrevistados el 6,25%(1) manifestaron que sí, el 68,75%(11) dijeron que no y el 18,75%(3) no sabe no opina a la pregunta formulada que si tiene conocimiento que las Letras del Tesoro Público son títulos valores que emite y coloca la DGTP a plazos menores de un año, para financiar las necesidades estacionales de Caja y promover el mercado de capitales.

Tabla N° 16

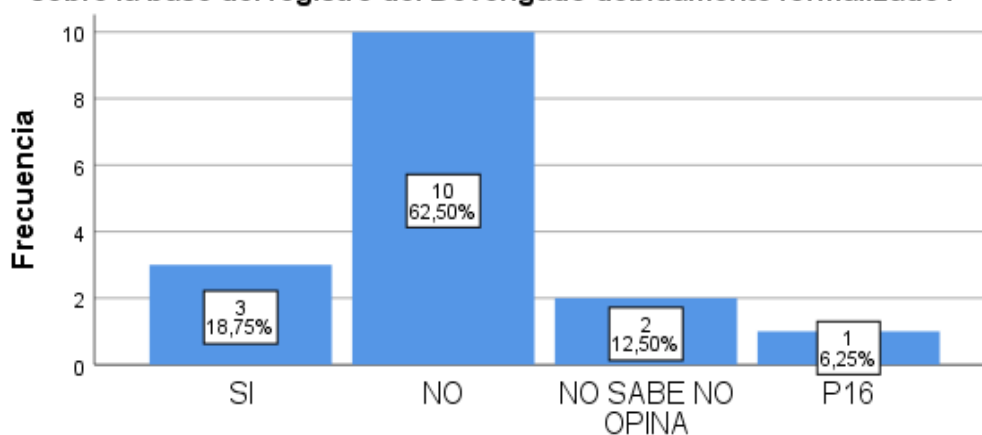
16. ¿Sabe usted que la gestión de pagos implica el manejo del pago de las obligaciones con cargo a los Fondos Públicos centralizados en la CUT, sobre la base del registro del Devengado debidamente formalizado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	3	18,8	18,8	18,8
	NO	10	62,5	62,5	81,3
	NO SABE NO OPINA	2	12,5	12,5	93,8
	P16	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: el cuestionario
Elaborado: por los tesistas

Grafico N° 16

¿Sabe usted que la gestión de pagos implica el manejo del pago de las obligaciones con cargo a los Fondos Públicos centralizados en la CUT, sobre la base del registro del Devengado debidamente formalizado?



INTERPRETACION

Según la tabla y grafico N° 16 del 100% de entrevistados el 18,75%(3) manifestaron que sí, el 62,50%(10) dijeron que no y el 12,50%(2) no sabe no opina a la pregunta formulada que si tiene conocimiento que la gestión de pagos implica el manejo del pagos de las obligaciones con cargo a los Fondos Públicos centralizados en la CUT, sobre la base del registro del Devengado debidamente formalizado.

Tabla N° 17

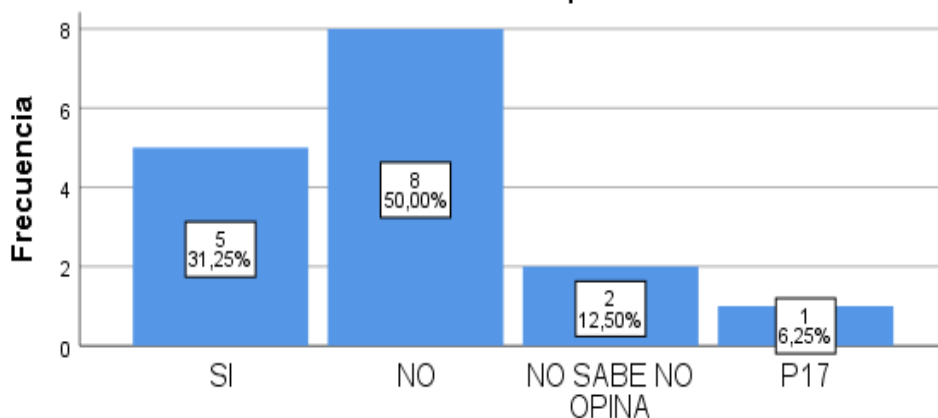
17. ¿ Sabe usted que la autorización para el reconocimiento del Devengado es competencia del Director General de Administración o Gerente de Finanzas, o quien haga sus veces o el funcionario a quien se delega esta facultad de manera expresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	5	31,3	31,3	31,3
	NO	8	50,0	50,0	81,3
	NO SABE NO OPINA	2	12,5	12,5	93,8
	P17	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: el cuestionario
Elaborado: por los tesisistas

Grafico N° 17

¿ Sabe usted que la autorización para el reconocimiento del Devengado es competencia del Director General de Administración o Gerente de Finanzas, o quien haga sus veces o el funcionario a quien se delega esta facultad de manera expresa?



INTERPRETACION

Según la tabla y grafico N° 17 del 100% de entrevistados el 31,25%(1) manifestaron que sí, el 50,00%(8) dijeron que no y el 12,50%(2) no sabe no opina a la pregunta formulada que si tiene conocimiento que la autorización para el reconocimiento del Devengado es competencia del Director General de Administración o Gerente de Finanzas, o quien haga sus veces o el funcionario a quien se delega esta facultad de manera expresa.

Tabla N° 18

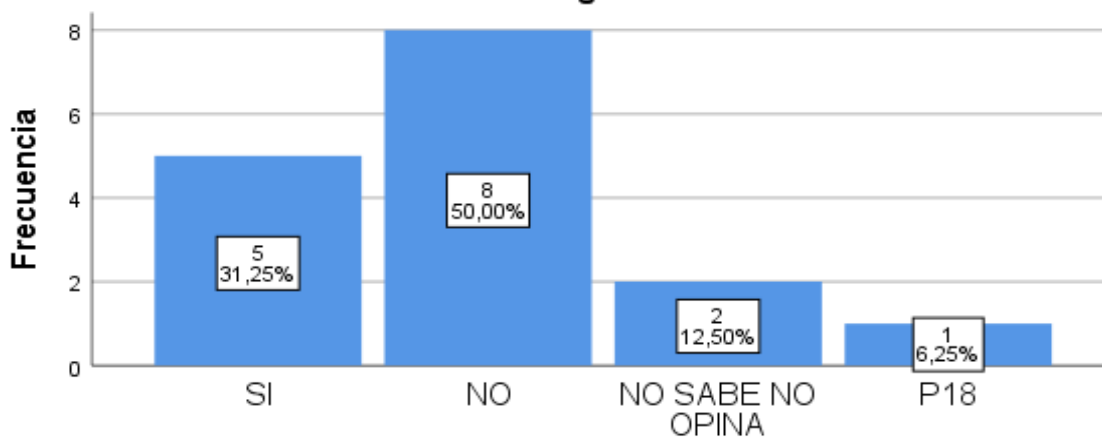
18. ¿Sabe usted que el Devengado formalizado y registrado al 31 de diciembre de cada año fiscal puede ser pagado hasta el 31 de enero del año fiscal siguiente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	5	31,3	31,3	31,3
	NO	8	50,0	50,0	81,3
	NO SABE NO OPINA	2	12,5	12,5	93,8
	P18	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Fuente: el cuestionario
Elaborado: por los tesisistas

Grafico N° 18

¿Sabe usted que el Devengado formalizado y registrado al 31 de diciembre de cada año fiscal puede ser pagado hasta el 31 de enero del año fiscal siguiente?



INTERPRETACION

Según la tabla y grafico N° 18 del 100% de entrevistados el 31,25%(5) manifestaron que sí, el 50,00%(8) dijeron que no y el 12,50%(2) no sabe no opina a la pregunta formulada que si tiene conocimiento que el Devengado formalizado y registrado al 31 de diciembre de cada año fiscal puede ser pagado hasta el 31 de enero del año fiscal siguiente.

4.3. Prueba de hipótesis

En esta parte se presenta la validación de la hipótesis general y específicas consideradas en la investigación.

Se hace uso de la prueba de independencia utilizando el estadístico de prueba Chi Cuadrado; con un nivel de confianza de 95% y un nivel de significancia del 5%; donde se evalúan las variables consideradas en cada hipótesis si son independientes o están relacionadas.

A. PRUEBA DE HIPOTESIS GENERAL

1° Hipótesis

HIPOTESIS ALTERNA (H₀)

Si implementamos la matriz de riesgos financieros en la Gerencia de Administración y Finanzas entonces no lograremos mejorar la Gestión de Tesorería en las Municipalidades Provinciales de Pasco 2018.

HIPOTESIS ALTERNA (H₁)

Si implementamos la matriz de riesgos financieros en la Gerencia de Administración y Finanzas entonces lograremos mejorar la Gestión de Tesorería en las Municipalidades Provinciales de Pasco 2018.

2° Nivel de significancia

$$\alpha : 0,05$$

3° Cálculo del estadístico Chi-Cuadrado

Tabla N° 19: Tabla cruzada MATRIZ DE RIESGOS*GESTION DE TESORERIA

		GESTION DE TESORERIA				Total	
		SI	NO	NO SABE NO OPINA	V2		
MATRIZ DE RIESGOS	SI	Recuento	2	0	0	0	2
		Recuento esperado	,5	1,1	,3	,1	2,0
		% del total	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%
	NO	Recuento	2	9	1	0	12
		Recuento esperado	3,0	6,8	1,5	,8	12,0
		% del total	12,5%	56,3%	6,3%	0,0%	75,0%
	NO SABE NO OPINA	Recuento	0	0	1	0	1
		Recuento esperado	,3	,6	,1	,1	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	6,3%
	V1	Recuento	0	0	0	1	1
		Recuento esperado	,3	,6	,1	,1	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	6,3%
Total	Recuento	4	9	2	1	16	
	Recuento esperado	4,0	9,0	2,0	1,0	16,0	
	% del total	25,0%	56,3%	12,5%	6,3%	100,0%	

Tabla N° 20: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,000 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	17,995	9	,035
N de casos válidos	16		

a. 15 casillas (93,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

$$X^2_c = 30,000 \quad \text{Chi cuadrado calculado}$$

$$X^2_t = 16,919 \quad \text{Chi cuadrado tabulado}$$

4° Regla de decisión:

Si chi cuadrado calculado es $>$ chi cuadrado tabulado, se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Luego $X^2_c = 30,000 > X^2_t = 16,919$; entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; donde:

Si implementamos la matriz de riesgos financieros en la Gerencia de Administración y Finanzas entonces no lograremos mejorar la Gestión de Tesorería en las Municipalidades Provinciales de Pasco 2018.

B. PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECIFICA 1

1° Hipótesis

HIPOTESIS NULA (H_0)

Si aplicamos el registro de identificación de riesgos en la recaudación de tributos y otros ingresos municipales entonces no lograremos mejorar la Gestión de Ingresos de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018.

HIPOTESIS ALTERNA (H_1)

Si aplicamos el registro de identificación de riesgos en la recaudación de tributos y otros ingresos municipales entonces lograremos mejorar la Gestión de Ingresos de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018.

2° Nivel de significancia

$$\alpha : 0,05$$

3° Cálculo del estadístico Chi-Cuadrado

Tabla N° 21: Tabla cruzada IDENTIFICACION DE RIESGOS*GESTION DE TESORERIA

		GESTION DE TESORERIA				Total	
		SI	NO	NO SABE NO OPINA	V2		
IDENTIFICACION DE RIESGOS	SI	Recuento	2	0	0	0	2
		Recuento esperado	,5	1,1	,3	,1	2,0
		% del total	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%
	NO	Recuento	2	9	1	0	12
		Recuento esperado	3,0	6,8	1,5	,8	12,0
		% del total	12,5%	56,3%	6,3%	0,0%	75,0%
	NO SABE NO OPINA	Recuento	0	0	1	0	1
		Recuento esperado	,3	,6	,1	,1	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	6,3%
	D1	Recuento	0	0	0	1	1
		Recuento esperado	,3	,6	,1	,1	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	6,3%
Total	Recuento	4	9	2	1	16	
	Recuento esperado	4,0	9,0	2,0	1,0	16,0	
	% del total	25,0%	56,3%	12,5%	6,3%	100,0%	

Tabla N° 22: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,000 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	17,995	9	,035
N de casos válidos	16		

a. 15 casillas (93,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

$$X^2_c = 30,000 \quad \text{Chi cuadrado calculado}$$

$$X^2_t = 16,919 \quad \text{Chi cuadrado tabulado}$$

4° Regla de decisión:

Si chi cuadrado calculado es $>$ chi cuadrado tabulado, se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Luego $X^2_c = 30,000 > X^2_t = 16,919$; entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; donde:

Si aplicamos el registro de identificación de riesgos en la recaudación de tributos y otros ingresos municipales entonces lograremos mejorar la Gestión de Ingresos de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018.

C. PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 2

1° Hipótesis

HIPOTESIS NULA (H_0)

Si analizamos los efectos que tendrán el inventario de riesgos y su clasificación en la custodia y disponibilidad suficiente de los fondos recaudados entonces no lograremos mejorar la Gestión de Liquidez de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018.

HIPOTESIS ALTERNA (H_1)

Si analizamos los efectos que tendrán el inventario de riesgos y su clasificación en la custodia y disponibilidad suficiente de los fondos recaudados entonces lograremos mejorar la Gestión de Liquidez de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018.

2° Nivel de significancia

$$\alpha : 0,05$$

3° Cálculo del estadístico Chi-Cuadrado

Tabla N° 23: Tabla cruzada INVENTARIO Y CLASIFICACION*GESTION DE TESORERIA

		GESTION DE TESORERIA				Total	
		SI	NO	NO SABE NO OPINA	V2		
INVENTARIO Y CLASIFICACION	SI	Recuento	2	0	0	0	2
		Recuento esperado	,5	1,1	,3	,1	2,0
		% del total	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%
	NO	Recuento	2	9	1	0	12
		Recuento esperado	3,0	6,8	1,5	,8	12,0
		% del total	12,5%	56,3%	6,3%	0,0%	75,0%
	NO SABE NO OPINA	Recuento	0	0	1	0	1
		Recuento esperado	,3	,6	,1	,1	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	6,3%
	D2	Recuento	0	0	0	1	1
		Recuento esperado	,3	,6	,1	,1	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	6,3%
Total	Recuento	4	9	2	1	16	
	Recuento esperado	4,0	9,0	2,0	1,0	16,0	
	% del total	25,0%	56,3%	12,5%	6,3%	100,0%	

Tabla N° 24: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,000 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	17,995	9	,035
N de casos válidos	16		

a. 15 casillas (93,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

$$X^2_c = 30,000 \quad \text{Chi cuadrado calculado}$$

$$X^2_t = 16,919 \quad \text{Chi cuadrado tabulado}$$

4° Regla de decisión:

Si chi cuadrado calculado es $>$ chi cuadrado tabulado, se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Luego $X^2_c = 30,000 > X^2_t = 16,919$; entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; donde:

Si analizamos los efectos que tendrán el inventario de riesgos y su clasificación en la custodia y disponibilidad suficiente de los fondos recaudados entonces lograremos mejorar la Gestión de Liquidez de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018.

D. PRUEBA DE HIPOTESIS ESPECÍFICA 3

1° Hipótesis

HIPOTESIS NULA (H_0)

Si establecemos la implicancia que tendrá el aplicar la tabla de valoración de riesgos en el proceso de realizar los pagos de las obligaciones municipales entonces no lograremos mejorar la Gestión de Pagos de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018.

HIPOTESIS ALTERNA (H_1)

Si establecemos la implicancia que tendrá el aplicar la tabla de valoración de riesgos en el proceso de realizar los pagos de las obligaciones municipales entonces lograremos mejorar la Gestión de Pagos de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018

2° Nivel de significancia

$$\alpha : 0,05$$

3° Cálculo del estadístico Chi-Cuadrado

Tabla N°25: Tabla cruzada VALORACION DE RIESGOS*GESTION DE TESORERIA

		GESTION DE TESORERIA					Total
		SI	NO	NO SABE NO OPINA	V2		
VALORACION DE RIESGOS	SI	Recuento	2	0	0	0	2
		Recuento esperado	,5	1,1	,3	,1	2,0
		% del total	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%
	NO	Recuento	2	9	1	0	12
		Recuento esperado	3,0	6,8	1,5	,8	12,0
		% del total	12,5%	56,3%	6,3%	0,0%	75,0%
	NO SABE NO OPINA	Recuento	0	0	1	0	1
		Recuento esperado	,3	,6	,1	,1	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	6,3%
	D3	Recuento	0	0	0	1	1
		Recuento esperado	,3	,6	,1	,1	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	6,3%
Total	Recuento	4	9	2	1	16	
	Recuento esperado	4,0	9,0	2,0	1,0	16,0	
	% del total	25,0%	56,3%	12,5%	6,3%	100,0%	

Tabla N° 26: Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	30,000 ^a	9	,000
Razón de verosimilitud	17,995	9	,035
N de casos válidos	16		

a. 15 casillas (93,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,06.

$$X^2_c = 30,000 \quad \text{Chi cuadrado calculado}$$

$$X^2_t = 16,919 \quad \text{Chi cuadrado tabulado}$$

4° Regla de decisión:

Si chi cuadrado calculado es $>$ chi cuadrado tabulado, se rechaza la hipótesis nula H_0 .

Luego $X^2_c 30,000 > X^2_t = 16,919$; entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; donde:

Si establecemos la implicancia que tendrá el aplicar la tabla de valoración de riesgos en el proceso de realizar los pagos de las obligaciones municipales entonces lograremos mejorar la Gestión de Pagos de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018.

4.4. Discusión de resultados

Con la finalidad de acopiar datos válidos para elaborar el informe final, hemos programado realizar varias visitas a las Oficina de la Sub Gerencia de tesorería de la Municipalidad Provincial de Pasco en los cuales se inició con la identificación de los problemas inherentes a tesorería que no se cumple a cabalidad de las normas y procedimientos que establece el Decreto Legislativo N° 1441(2018) que establece la gestión de ingresos, gestión de liquidez y la gestión de pagos, gestión de ingresos que no hay un control de los ingresos propios que tiene la Municipalidad como es la cobranza de alquileres, y otros conceptos; y no hay un buen control de los ingresos compromete a la liquidez financiera para asumir el pago de los compromisos contraídos a corto plazo, no hay control en la salida de caja cuando se entrega dinero con vales provisionales que no se regulariza inmediatamente, o cuando en tesorería existe cartas de fianza sin respaldo financiero de los bancos.

Para el trabajo de campo se ha elaborado previamente el CUESTIONARIO como método de evaluación al proceso de cumplimiento y logro de metas financieras de la Municipalidad para la atención de muchas necesidades de la población.

El cuestionario ha sido elaborado con preguntas en base a los indicadores que se encuentra en el cuadro de las variables de estudio, con la siguiente alternativa y valoración, para ingresar y procesar los datos acopiados al sistema SPSS versión 25 de la siguiente manera:

1. SI
2. NO
3. NO SABE/NO OPINA

Una vez elaborado ha sido aprobado y validado por el asesor de tesis para darle validez y confiabilidad, que luego se aplicó a las 16 personas como son funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares de la Gerencia General de Administración y Finanzas de la Municipalidad.

Por el lado de la variable independiente IMPLEMENTACION DE LA MATRIZ DE RIESGOS obtuvimos información que se encuentra resumida y consolidada a nivel de toda la muestra en la Tabla y Grafico del N° 01 al 09 en los cuales observamos que más del 50% de los entrevistados manifestaron que no conocen sobre las preguntas formuladas, ¿Que es riesgo?, ¿Qué es riesgo de tesorería?, ¿Cómo se identifica el riesgo de tesorería?, ¿Qué es riesgo estratégico?, ¿Qué es riesgo operativo?, ¿Qué es riesgo financiero?, ¿Cómo se valora el riesgo desastroso?, ¿Cómo se valora el riesgo moderado? ¿Cómo se valora el riesgo leve?. Y del lado de la variable dependiente GESTION DE TESORERIA obtuvimos información que se encuentra resumida y consolidada a nivel de toda la muestra en la Tabla y Grafico del N° 10 al 18 en los cuales observamos que más del 50% de los entrevistados manifestaron que no conocen sobre las preguntas formuladas:

¿Sabe usted que los recursos directamente recaudados por la Municipalidad constituyen recursos del Tesoro Público los provenientes de las tasas, ingresos no tributarios y multas que recaudan las entidades?,

¿Sabe usted que la gestión de liquidez garantiza la disponibilidad necesaria de los Fondos Públicos recaudados o percibidos, para el pago oportuno de las obligaciones contraídas de acuerdo a ley?,

¿Sabe usted que el Devengado formalizado y registrado al 31 de diciembre de cada año fiscal puede ser pagado hasta el 31 de enero del año fiscal siguiente?

Las respuestas de cada de estas preguntas nos permiten resumir las siguientes debilidades en la gestión de tesorería de la Municipalidad que son las siguientes:

En el Sistema de Tesorería

Es un sistema creado para uniformizar y sistematizar los procedimientos y técnicas de registros de los Ingresos y Gastos que ejecuta la municipalidad en forma diaria, consolidándolo mensualmente, por semestre y de forma anual, por fuente y rubro, para la presentación de la información presupuestaria y financiera. Comprende la captación de los Ingresos y la ejecución de los Gastos en la modalidad de Girado y Pagado.

En el Área de Tesorería que es la encargada de:

Programar, ejecutar, coordinar y controlar las actividades de ingresos y gastos, así como emitir el parte Diario Consolidado de Fondos.

Participar del Comité de Caja, informando de la disponibilidad financiera, para efectuar el cronograma de pagos

Efectuar el depósito en las cuentas bancarias nominativas en forma inmediata e intacta los ingresos que por todo concepto recaude, capte u obtenga la Municipalidad, dentro de las 24 horas siguientes a su recepción.

- Coordinar, programar y efectuar las acciones de amortización de intereses de los compromisos financieros de la Municipalidad.
- Disponer y supervisar el control de las cartas fianzas
- Disponer la remisión de información que sustente el movimiento diario de caja a la al área de Contabilidad.
- Programar y efectuar arqueos de fondos fijos, cajas recaudadoras, especies valoradas y otros, informando a la Gerencia de Administración, las observaciones y recomendaciones.
- Controlar las transferencias del Tesoro Público de acuerdo a las leyes anuales de presupuesto, por diversos conceptos específicos (FONCOMUN, Canon, Renta de Aduanas y Vaso de Leche).
- Ejecutar, controlar y supervisar la ejecución de las fases Ingreso; determinado y recaudado y gasto; girado y pagado en el SIAF-GL.
- Se organiza a través de cuatro módulos que facilitan su gestión:

Caja la encargada de:

- Permite definir la Caja Chica, por área o centro de costo, y realiza desembolsos menores previamente autorizados.
- Registra los ingresos y salidas del efectivo de la Caja Chica.
- Permite realizar el seguimiento de cuentas por rendir.
- Realiza cuadros o cierres de caja.

Bancos la encargada de:

- Registra operaciones bancarias.
- Organiza la emisión y programación de entrega de cheques.
- Controla la situación de cheques y movimientos bancarios.
- Controla los saldos bancarios y las conciliaciones bancarias automáticas.

- Realiza los procesos de cierre mensual de cada cuenta bancaria de la Municipalidad.
- Realiza control de las cartas fianzas.

Cuentas por Pagar la encargada de:

- Permite llevar el registro de las deudas a los proveedores
- Gestiona y controla los compromisos de pago a futuro.
- Controla los adelantos otorgados a los proveedores.
- Permite la programación de las cuentas por pagar.
- Registra pagos a proveedores (cancelaciones).
- Emite reportes de estado de cuenta, haciendo un análisis por antigüedad y vencimiento de las deudas.

Cuentas por Cobrar la encargada de:

Permite llevar el registro de las deudas que tienen terceros con la Municipalidad. Permite realizar la cancelación de documentos con notas de abono. Emite reportes de estado de cuenta, haciendo un análisis por antigüedad de las deudas y vencimiento de las mismas.

CONCLUSIONES

Luego de concluida la investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

PRIMERA CONCLUSION:

SOBRE LA IMPLEMENTACION DE LA MATRIZ DE RIESGOS:

Más del 50% de los entrevistados manifestaron que no tienen conocimiento de los riesgos de tesorería (mal giro de cheques, no tiene caja fuerte, no tiene seguro contra robo), no saben cómo identificarlos, no saben cómo hacer un inventario y como clasificarlos, para después analizar cada uno de ellos, para darle un valor de su impacto (bajo, medio, alto) en los objetivos institucionales (servicios de calidad a la población), para poder controlarlos y gestionar su mitigación.

SEGUNDA CONCLUSION:

SOBRE GESTION DE INGRESOS DE TESORERIA:

Más del 50% de los entrevistados manifestaron que no conocen de las normas y procedimientos actualizados sobre el manejo de los ingresos a tesorería (Caja, Caja Chica, Fondos Para Pagos en Efectivo (FPPE), Cuentas Bancos), que deben ser informados de manera oportuna a las instancias correspondientes tantas internas y externas, en los plazos y condiciones que determine la DGTP. Asimismo las recaudaciones por ingresos propios (tasas, ingresos no tributarios y multas) que recaudan las Municipalidades deben ser registradas en la Cuenta Única de Tesoro Público (CUTP).

SOBRE GESTION DE LIQUIDEZ DE TESORERIA:

Más del 50% de los entrevistados manifestaron que no conocen que es liquidez de tesorería de la Municipalidad, que significa que debe suficiente efectivo para pagar sus compromisos de corto (pago de bienes, servicios, planilla, etc.), mediano y largo plazo (deudas contraídas).

SOBRE GESTION DE PAGOS DE TESORERIA:

Más del 50% de los entrevistados manifestaron que no conocen que los pagos deben ser sobre la base de devengados debidamente formalizado con cargo a la Cuenta Única de Tesoro Público (CUTP) y que estos deben ser autorizado por el Gerente General de Administración y Finanzas de la Municipalidad y si hay algún devengado al 31 de diciembre debe ser pagado el año fiscal siguiente.

TERCERA CONCLUSION

En capacitación de recursos humanos de la Municipalidad, nos demuestra la falta de interés de las autoridades de mejorar la calidad de los trabajadores en diversos temas de gestión municipal, muy especialmente en temas presupuestales, temas financieros, en política de rentas, etc.

RECOMENDACIONES

PRIMERA RECOMENDACIÓN

Elaborar e implementar un manual de gestión de riesgos financieros que ayude a:

1) Lograr los objetivos y metas de la Municipalidad. 2) Promover el desarrollo organizacional. 3) Fomentar la práctica de valores. 4) Asegurar el cumplimiento normativo. 5) Promover la rendición de cuentas. 6) Proteger los recursos y bienes. 7) Contar con información confiable y oportuna. 8) Lograr eficiencia y transparencia en operaciones. 9) Reducir riesgos de corrupción. 10) Genera cultura de prevención.

SEGUNDA RECOMENDACIÓN.

Para una buena gestión de tesorería en las municipalidades se recomienda elaborar e implementar y evaluar su resultado de Directivas Municipales sobre programación y formulación, para mejorar la mayor recaudación local e intensificar convenios de administración por resultados, esta última debe ser reforzada con capacitación y asistencia técnica por parte del Ministerio de Economía y Finanzas.

TERCERA RECOMENDACIÓN

Se recomienda a los Gobiernos Locales el manejo de programas de capacitación de manera permanente sobre diversos temas de gestión, tanto de manera directa, como a través de la firma de convenios con entidades especializadas.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIZAPANA RENOJO, Tomasa Giovana (2013) Tesis “Control interno y la efectividad en el área de tesorería de la Municipalidad Distrital de Huaribamba” Huancayo. Perú.
- BARRIGA, Carlos (2017) Metodología de la investigación científica y Educacional II editorial San Marcos. Lima.
- DECRETO LEGISLATIVO N° 1 441 (2018) Sistema Nacional de Tesorería. Lima. Perú.
- DE LA TORRE RODRIGUEZ, José Federico (2014) Tesis: “Reforma municipal y capacidad de gestión de los gobiernos municipales de México: un estudio comparado en seis municipios del Estado de San Luis Potosí, México (1983-2000). España.
- GONZALES GIL, Luz M. y PARADA QUIROGA, Jairo (2013) “Administración del riesgo en las entidades públicas y privadas” Bogotá.
- HERRE4RA ARCA, Thalia Danai (2017) Tesis “Los mecanismos de control interno en el área de tesorería de las municipalidades en el Perú caso: Municipalidad distrital de El alto. 2016” Chimbote. Perú.
- Ley N° 28716 (2006) Ley de Control interno de las entidades del Estado. Lima. Perú.
- Ley N° 27785 (2002) Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y la Contraloría General de la Republica Perú
- MUNICIPALIDAD ANTIGUO CUSCATLAN (2013) Manual de Administración de riesgos. El Salvador.
- LLADO, Albert (2015) La gestión de riesgos en el sector público. Barcelona.
- PISCOYA, Luis (2017) Investigación científica y Educacional un Enfoque Epistemológico, Editorial San Marcos, Lima.
- PORRAS RAMOS, Mabel Karen y ROJAS CURIÑAHUI, Deysi Wendi (2019) Tesis “Control interno en la unidad de tesorería y la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial Daniel Carrión – 2018” Cerro de Pasco. Perú.

SANCHEZ CARLESI, Hugo y Carlos REYES MEZA (2002)'' Metodología y Diseño de la Investigación Científica.

Selltiz, C. Jahoda, M. Deutsch, M. et al: Métodos de investigación en las relaciones sociales, del Cap. 2: Selección y formulación de un problema de investigación. Ediciones Rialp, S.A., Madrid, 1965:

TABOADA BORMIOLI, Daniel A. y TABOADA ALLENDE, Víctor Lázaro (2009) Sistema de Control Interno en las entidades públicas del Perú bajo el marco COSO 2013. Lima.

TAFUR PORTILLA, Raúl (1996) La tesis universitaria. Lima. Perú.

Referencias electrónicas:

www.hatinet.com/html/coop_filosofia_social.html

www.fincomercio.com/corporativo/mision_vision_y_valores

ANEXOS

ANEXO N° 01
MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA: IMPLEMENTACION DE LA MATRIZ DE RIESGOS PARA OPTIMIZAR LA GESTION DE TESORERIA EN LAS MUNICIPALIDADES DE LA REGION DE PASCO 2018

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>Problema general ¿Qué implicancia tendrá la implementación de la matriz de riesgos financieros en la Gerencia de Administración y Finanzas para mejorar la Gestión de Tesorería en las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018?</p> <p>Problemas específicos a. ¿Qué incidencia tendrá el registro de identificación de riesgos en la recaudación de tributos y oros ingresos municipales en la Gestión de Ingresos de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018? b. ¿Qué efectos tendrá el inventario de riesgos y su clasificación en la custodia y disponibilidad suficiente de los fondos recaudados en la Gestión de Liquidez de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018? c. ¿Qué implicancia tendrá el aplicar la tabla de valoración en el proceso de realizar los pagos de las obligaciones municipales en la Gestión de Pagos de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la implicancia de la implementación de la matriz de riesgos financieros en la Gerencia de Administración y Finanzas para mejorar la Gestión de Tesorería en las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018.</p> <p>Objetivos Específicos: a.- Determinar incidencia que tendrá el registro de identificación de riesgos en la recaudación de tributos y oros ingresos municipales en la Gestión de Ingresos de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018. b.- Analizar los efectos que tendrá el inventario de riesgos y su clasificación en la custodia y disponibilidad suficiente de los fondos recaudados en la Gestión de Liquidez de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018. c.- Establecer la implicancia que tendrá el aplicar la tabla de valoración en el proceso de realizar los pagos de las obligaciones municipales en la Gestión de Pagos de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018.</p>	<p>Hipótesis General: Si implementamos la matriz de riesgos financieros en la Gerencia de Administración y Finanzas entonces lograremos mejorar la Gestión de Tesorería en las Municipalidades Provinciales de Pasco 2018.</p> <p>Hipótesis Específicos a.- Si aplicamos el registro de identificación de riesgos en la recaudación de tributos y oros ingresos municipales entonces lograremos mejorar la Gestión de Ingresos de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018. b.- Si analizamos los efectos que tendrá el inventario de riesgos y su clasificación en la custodia y disponibilidad suficiente de los fondos recaudados entonces lograremos mejorar la Gestión de Liquidez de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018. c.- Si establecemos la implicancia que tendrá el aplicar la tabla de valoración en el proceso de realizar los pagos de las obligaciones municipales entonces lograremos mejorar la Gestión de Pagos de Tesorería de las Municipalidades Provinciales de la Región de Pasco 2018.</p>	<p>1. VARIABLE INDEPENDIENTE (X). IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS</p> <p>2.VARIABLE DEPENDIENTE (Y) GESTION DE TESORERIA.</p>	<p>PROCESOS DE LA MATRIZ DE RIESGOS</p> <p>FASES DE LA GESTION DE TESORERIA</p>	<p>X1.Registro de identificación de riesgos X2.Inventasrio de riesgos y su clasificación X3.Tabla de valoración de riesgos</p> <p>Y1. Gestión de ingresos Y2. Gestión de liquidez Y3. Gestión pagos y archivo documentario</p>	<p>1.TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACION APLICADA DESCRIPTIVO Y EXPLICATIVO</p> <p>2. DISEÑO DE LA INVESTIGACION DESCRIPTIVO CORRELACIONAL</p> <p>3.- POBLACION Y MUESTRA DEL ESTUDIO: POBLACION: Conformado por 3 Provincias y 28 Distritos. MUESTRA: Conformado por las 3 provincias.</p> <p>4.- TECNICAS E INSTRUMENTOS: TECNICAS: Entrevista Bibliográfica Hemerográfica Análisis documental INSTRUMENTOS: Cuestionario Fichas Guía de análisis.</p>

Anexo No 2

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
FACULTAD DE ECONOMIA Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

GUÍA DE OBSERVACIÓN

La presente guía de observación tiene como objetivo recabar información relacionada con la investigación científica titulada: “IMPLEMENTACION DE LA MATRIZ DE RIESGOS PARA OPTIMIZAR LA GESTION DE TESORERIA EN LAS MUNICIPALIDADES PROVINCIALES DE LA REGION DE PASCO 2018” desea establecer el nivel de Gestión de la Ofician de Tesorería: Gestión de Ingresos, Gestión de Liquidez y Gestión de pagos. Los comentarios y opiniones vertidas en la siguiente observación son importantes para este trabajo de investigación, por lo que ayudará a mejorar el desarrollo institucional. De antemano les agradecemos su participación.

Luego de la observación se aplicará la escala de valoración del 1 al 5.

1	GESTION DE INGRESOS DE TESORERIA	5	4	3	2	1
Comentarios:						
Sugerencias:						

2	GESTION DE LIQUIDEZ DE TESORERIA	5	4	3	2	1
Comentarios:						
Sugerencias:						

3	GESTION DE PAGOS DE PAGOS	5	4	3	2	1
Comentarios:						
Sugerencias:						

Anexo No 3

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
FACULTAD DE ECONOMIA Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Objetivo.- Conocer la opinión del Gerente Municipal, Gerente de la Oficina de la Dirección de Administración y Finanzas, Sub Gerente y Personal de la Oficina de Tesorería, Sub Gerente y Personal de la Oficina de Contabilidad, Sub Gerente y Personal de la Oficina de Recursos Humanos y Sub Gerente y Personal de la Oficina de Logística y Margesí de Bienes.

N°	VX: IMPLEMENTACION DE LA MATRIZ DE RIESGOS	SI	NO	NS/NO	TOTAL
	IDENTIFICACION DE RIESGOS				
01	¿Tiene conocimiento que es riesgo?	02	12	01	
02	¿Tiene conocimiento que es riesgo de tesorería?	02	12	01	
03	¿Tiene conocimiento como se identifica el riesgo de tesorería?	02	12	01	
	INVENTARIO Y CLASIFICACION				
04	¿Tiene conocimiento que es riesgo estratégico?	02	12	01	
05	¿Tiene conocimiento que es riesgo operativo?	02	12	01	
06	¿Tiene conocimiento que es riesgo financiero?	02	12	01	
	VALORACION DE RIESGOS				
07	¿Tiene conocimiento como es la valoración de riesgo desastroso?	02	12	01	
08	¿Tiene conocimiento como es la valoración de riesgo moderado?	02	12	01	
09	¿Tiene conocimiento como es la valoración de riesgo leve?	02	12	01	
	VY: GESTION DE TESORERIA				
	GESTION DE INGRESOS				
10	¿Usted sabe que la Gestión de Ingresos consiste en cumplir los lineamientos y disposiciones sobre aspectos operativos de procedimiento o de registro, para la acreditación oportuna de los Fondos Públicos en la Cuenta Única de Tesoro Público (CUT)?	03	10	02	
11	¿Usted sabe que las entidades recaudadoras del Sector Público deben proporcionar información sobre la estimación, determinación y percepción de sus flujos de ingresos financieros, en los plazos y condiciones que determine la Dirección General del Tesoro Público (DGTP)?	03	09	03	
12	¿Sabe usted que los recursos directamente recaudados por la Municipalidad constituyen recursos del Tesoro Público los provenientes	04	08	03	

	de las tasas, ingresos no tributarios y multas que recaudan las entidades?				
	GESTION DE LIQUIDEZ				
13	¿Sabe usted que la gestión de liquidez garantiza la disponibilidad necesaria de los Fondos Públicos recaudados o percibidos, para el pago oportuno de las obligaciones contraídas de acuerdo a ley?	05	08	02	
14	¿Sabe usted que para tal efecto, DGTP está facultada a utilizar mecanismos de apoyo financiero temporal utilizando los fondos conformantes de la CUT, la reserva secundaria de liquidez y los saldos provenientes de la colocación de Letras de Tesoro Público en el marco del principio de la Fungibilidad?	04	09	02	
15	¿Sabe usted que las Letras del Tesoro Público son títulos valores que emite y coloca la DGTP a plazos menores de un año, para financiar las necesidades estacionales de Caja y promover el mercado de capitales?	01	11	03	
	GESTION DE PAGOS				
16	¿Sabe usted que la gestión de pagos implica el manejo del pago de las obligaciones con cargo a los Fondos Públicos centralizados en la CUT, sobre la base del registro del Devengado debidamente formalizado?	03	10	02	
17	¿ Sabe usted que la autorización para el reconocimiento del Devengado es competencia del Director General de Administración o Gerente de Finanzas, o quien haga sus veces o el funcionario a quien se delega esta facultad de manera expresa?	05	08	02	
18	¿Sabe usted que el Devengado formalizado y registrado al 31 de diciembre de cada año fiscal puede ser pagado hasta el 31 de enero del año fiscal siguiente?	05	08	02	

FORMATOS Y PLANTILLAS A UTILIZARSE

INVENTARIO DE RIESGOS						
ENTIDAD:						
FECHA:						
N°	Riesgos identificados	Tipo de riesgos				
		Estratégico	Operativo	Financiero	De cumplimiento	De tecnología
01	Recorte de presupuesto asignado	X				
02	Cambio de gestión de la entidad	X				
03	Cheque que se ingresa en la Cta.Banco incorrecto		X			
04	Falla del sistema informático		X			
05	Se registra una cantidad incorrecta en la Cta. Del usuario		X			
06	Colusión				X	
07	Variaciones en los tipos de cambio			X		
08	Fluctuaciones en la bolsa de valores			X		
09	Uso no autorizado de información				X	
10	Sistema informático que no soporta los procesos de la entidad.					X
11	Infraestructura de tecnología de información insuficiente					X
	TOTAL	2	3	2	2	2

Responsable:

FORMATO DE IDENTIFICACION DE RIESGO

Sub proceso	Objetivo del subproceso	Riesgo	Tipo de riesgos	Causas (Factores internos externos)	Efectos/ consecuencias

MATRIZ DE RIESGOS

Riesgo	Evaluación de riesgos						Respuesta al riesgo			Riesgo residual	Responsable
	Impacto		Probabilidad		Nivel de riesgo		Respuesta	Acciones	Actividades de control		
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor					

PLANTILLAS

Escala cualitativa del impacto

Categoría	Definición	Escala	Valoración
PROBABLE	Es muy frecuente la materialización del riesgo o se presume que llegará a materializarse.	71-100	3
POSIBLE	Es frecuente la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar.	26 -70	2
IMPROBABLE	Es poco frecuente la materialización del riesgo o se presume que no llegará a materializarse.	0 - 25	1

Escala cuantitativa de la probabilidad e impacto

Categoría	Definición	Escala	Valoración
DESASTROZO	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad	71-100	3
MODERADO	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medio impacto o efecto sobre la entidad	26 -70	2
LEVE	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad	0 - 25	1

MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO

			Impacto		
			1	2	3
			LEVE	MODERADO	DESASTROZO
P R O B A B I L I D A D	PROBABLE	3	3 Riesgo moderado	6 Riesgo Importante	9 Riesgo Inaceptable
	POSIBLE	2	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado	6 Riesgo importante
	IMPROBABLE	1	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo Tolerable	3 Riesgo moderado

NIVELES DE RIESGOS

NIVEL DE RIESGO	DESCRIPCION
Riesgo inaceptable	Se requiere acción inmediata. Planes de tratamiento requerido, implementados y reportados a la Alta Dirección.
Riesgo importante	Se requiere atención de la Alta Dirección. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a los jefes de oficina, divisiones, entre otros.
Riesgo moderado	Debe ser administrado con procedimientos normales de control.
Riesgo tolerable	Menores efectos que pueden ser fácilmente remediados. Se administra con procedimientos rutinarios.
Riesgo aceptable	Riesgo insignificante. No se requiere ninguna atención