



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Contables

Unidad de Posgrado

**Implementación de la administración de riesgos en el
sistema de control interno del Ministerio de Justicia y
Derechos Humanos**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Auditoría con
mención en Auditoría en la Gestión y Control Gubernamental

AUTOR

Luis Rafael BONILLA FOINQUINOS

ASESOR

Alberto Benjamín ESPINOZA VALENZUELA

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Bonilla, L. (2017). *Implementación de la administración de riesgos en el sistema de control interno del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS DE
GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN AUDITORIA CON MENCIÓN EN
AUDITORIA EN LA GESTIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTAL
N°013-VDIP-DUPG-FCC/2017

En la ciudad de Lima, a los 09 días del mes de Junio del 2017 a las 11:00 horas, en el Salón de Grados de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM, bajo la Presidencia del Dr. Segundo Eloy Granda Carazas; con la asistencia de los Miembros del Jurado: Dra. Jeri Gloria Ramón Ruffner de Vega; Dr. Alberto Espinoza Valenzuela; Dra. María Teresa Barrueto Pérez; y, Dr. Manuel Alberto Hidalgo Tupia; el aspirante al Grado Académico de Magister en Auditoria con mención en Auditoria en la Gestión y Control Gubernamental, **Bach. Luis Rafael Bonilla Foinquinos**, procedió hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **IMPLEMENTACION DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS**, requisito principal para optar el Grado Académico de Magister en Auditoria con mención en Auditoria en la Gestión y Control Gubernamental.

Concluida la exposición se procedió a la evaluación correspondiente, habiendo obtenido la siguiente calificación:

DE " Muy Bueno (17) Diecisiete

La Ceremonia de Sustentación concluyó a horas: 1.00 p.m

Dr. Segundo Eloy Granda Carazas
Presidente

Dra. Jeri Gloria Ramón Ruffner de Vega
Miembro

Dr. Alberto Espinoza Valenzuela
Miembro

Dr. Manuel Alberto Hidalgo Tupia
Miembro

Dra. María Teresa Barrueto Pérez
Miembro

Vista la presente Acta, el Jurado de Sustentación de Tesis, propone que la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, otorgue al **Bach. Luis Rafael Bonilla Foinquinos**, el Grado Académico de Magister en Auditoria con mención en Auditoria en la Gestión y Control Gubernamental.

Ciudad Universitaria, 09 de Junio 2017

Dra. Jeri Gloria Ramón Ruffner de Vega
VICE DECANA INVESTIGACION Y POSGRADO

**Aceptación o veredicto de la Tesis por los miembros del
Jurado Examinador**

DEDICATORIA

A la memoria de mis padres quienes me iluminan con su amor cada día y por el gran apoyo de mis hermanos quienes me incentivaron a seguir adelante y gracias a ellos pude hacer realidad este trabajo

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por el milagro de la vida, por haberme dado la dicha de haber tenido unos padres maravillosos, conocer grandes amigos, buenos guías que fueron mis maestros en la universidad, y por la fuerza de voluntad y perseverancia, que en los momentos de desazón que me abrumaban me ayudaron y que pude superarlos para el logro del presente trabajo.

Al Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela asesor y excelente guía por sus claras, acertadas y precisas orientaciones en la mejora y desarrollo del presente trabajo de investigación.

A la Dra. Jeri Gloria Ramón Ruffner de Vega, Vice Decana de Investigación y Posgrado de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM por su siempre oportuna y eficaz colaboración, excelentes consejos y orientación, motivación permanente para enfrentar los retos para la consecución exitosa de nuestros objetivos.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	III
Agradecimientos	IV
Índice General	V
Lista de Cuadros	VII
Lista de Figuras	X
Resumen	XII
Abstract	XIII

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática	1
1.2. Formulación del Problema	4
1.3. Justificación teórica	5
1.4. Justificación práctica	6
1.5. Objetivos de la Investigación.	6
1.5.1. Objetivo General	6
1.5.2. Objetivos Específicos	6

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Filosófico o epistemológico de la investigación	7
2.2. Antecedentes de la investigación	10
2.3. Bases Teóricas	22

CAPITULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de Investigación.	55
3.2. Unidad de análisis.	56
3.3. Población de estudio.	56
3.4. Tamaño de la muestra.	56
3.5. Selección de la muestra	56
3.6. Técnicas de Recolección de Datos	59
3.7. Análisis e Interpretación de la Información	59

CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados	61
4.2. Pruebas de hipótesis	110
4.3. Presentación de resultados	115

CAPITULO 5: IMPACTOS

5.1. Propuesta para la solución del problema	123
5.2. Costos de implementación de la propuesta	128
5.3. Beneficios que aporta la propuesta	131

CONCLUSIONES	132
---------------------	-----

RECOMENDACIONES	136
------------------------	-----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
-----------------------------------	-----

ANEXOS	142
---------------	-----

LISTA DE CUADROS

Cuadros	Nombres	Pág.
Cuadro 1	Análisis e Interpretación de la Información	60
Cuadro 2	Entiende usted por riesgo, como la posibilidad que un evento ocurra y afecte negativamente el logro de los objetivos de una organización o entidad	63
Cuadro 3	Se define como Administración de Riesgos a un proceso que incluye planeamiento, identificación, valoración, respuesta y monitoreo de los riesgos de una entidad.	64
Cuadro 4	En la organización de la cual usted forma parte ¿se cuenta usted con experiencia en Administración de Riesgos	65
Cuadro 5	Ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de riesgos en la dependencia a su cargo	66
Cuadro 6	Considera que el Ministerio se encuentra expuesto a riesgos que pueden imposibilitar el logro de sus objetivos estratégicos	67
Cuadro 7	Considera usted que para implementar el control interno en el MINJUS solo es necesario contar con el componente Evaluación de Riesgos	69
Cuadro 8	Considera que la capacitación en Riesgos ayudaría a la implementación de los procesos de administración de Riesgos	70
Cuadro 9	En la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos (medioambientales, políticos, sociales) e internos (infraestructura, personal, procesos y tecnología)	71
Cuadro 10	Considera que la administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto. Probabilidad representa la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto debido a su ocurrencia	73
Cuadro 11	La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo-beneficio	74
Cuadro 12	Considera que debido a la constante rotación de funcionarios el Ministerio se encuentra expuesto a riesgos que pueden imposibilitar el logro de sus objetivos estratégicos	76

Cuadro 13	Considera que la rotación de funcionarios es una limitante para implementar la Administración de Riesgos	77
Cuadro 14	Considera que el constante cambio de funcionarios o directivos representa un verdadero problema para el Ministerio, en cuanto a costos de entrenamiento y a productividad y desempeño del personal	79
Cuadro 15	Considera que un nuevo funcionario y/o colaborador tarda un buen tiempo en adaptarse y lograr su máxima productividad	80
Cuadro 16	Considera que un nuevo funcionario y/o colaborador debe tomarse el tiempo para hacer conocer bien a los usuarios, los procedimientos, políticas y normas de la entidad	82
Cuadro 17	Considera que en una entidad la moral del personal baja cuando una entidad tiene una alta tasa de rotación de funcionarios	84
Cuadro 18	Considera que con cada nuevo director o funcionario llegan nuevas reglas y una nueva manera de hacer las cosas y, los empleados pueden sentirse frustrados o confundidos en cuanto a lo que se supone que deben hacer	85
Cuadro 19	Considera que los niveles de satisfacción del servicio al usuario también se desploman, principalmente, a que el nuevo personal no está bien informado o no es lo suficientemente eficiente para manejar de inmediato los problemas complejos	87
Cuadro 20	Considera que la alta rotación de funcionarios afecta el clima laboral	89
Cuadro 21	Considera que la imagen de la institución puede verse afectada debido a la alta rotación de funcionario	90
Cuadro 22	El Minjus ha implementado un Área que se encargue de la Administración de los Riesgos	92
Cuadro 23	Ha participado en reuniones con algún Área u Oficina del Minjus para formular una metodología para la Administración de Riesgos	94
Cuadro 24	La Dirección a su cargo envía a alguna Área u Oficina del Minjus, reportes mensuales, de los riesgos a que está expuesta	96
Cuadro 25	Tiene conocimiento si algún área o unidad orgánica consolida la información referida la administración de riesgos de toda la	97

	entidad, en forma mensual,	
Cuadro 26	Tiene conocimiento si existe un representante designado por cada área o unidad orgánica encargada de la administración de riesgos de la entidad	99
Cuadro 27	Considera que el titular o funcionario debe asignar la ejecución de la administración de riesgos a un área o unidad orgánica a fin de definir una metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos	101
Cuadro 28	Considera que además el titular o funcionario debe asignar a las demás áreas o unidades orgánicas, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, a fin de identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos así como el logro de sus objetivos.	103
Cuadro 29	Considera que los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos.	104
Cuadro 30	Considera que esta área debe tener claramente definidos las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usaran para el proceso de administración e riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar.	106
Cuadro 31	Considera que se deben establecer roles y responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos, esto significa contar con personal competente para identificar y valorar los riesgos potenciales.	108
Cuadro 32	Resultado de Encuestas como Hipótesis General. Tabla de frecuencias absolutas.	111
Cuadro 33	Frecuencias Esperadas según aplicación de Chi Cuadrado.	112
Cuadro 34	Frecuencias absolutas menos frecuencias esperadas elevado al cuadrado dividido por el valor de las frecuencias esperadas.	113
Cuadro 35	Costo para implementación del Modelo para la implantación de la Administración de Riesgos.	130

LISTA DE FIGURAS

Figura	Nombres	Pagina
Figura 1	Proceso de Administración de Riesgos	20
Figura 2	Organigrama del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	54
Figura 3	Porcentaje de distribución de las respuestas de la encuesta pregunta N° 1	63
Figura 4	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 2	64
Figura 5	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 3	65
Figura 6	Porcentaje de distribución de las respuestas a encuesta pregunta N° 4	66
Figura 7	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 5	68
Figura 8	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 6	69
Figura 9	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 7	70
Figura 10	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 8	72
Figura 11	Porcentaje de distribución de las respuesta a la encuesta pregunta N° 9	73
Figura 12	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta cuestionario pregunta N° 10	75
Figura 13	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 11	76
Figura 14	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 12	78
Figura 15	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 13	79
Figura 16	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 14	81
Figura 17	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 15	83
Figura 18	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 16	84
Figura 19	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 17	86

Figura 20	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 18	87
Figura 21	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 19	89
Figura 22	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 20	91
Figura 23	Porcentaje de distribución de las respuestas al cuestionario pregunta N° 21	93
Figura 24	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 22	95
Figura 25	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 23	96
Figura 26	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 24	97
Figura 27	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 25	99
Figura 28	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 26	101
Figura 29	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 29	103
Figura 30	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 28	105
Figura 31	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 29	107
Figura 32	Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 30	108
Figura 33	Porcentaje de distribución de las respuestas a las Hipótesis Subsidiarias	109
Figura 34	Modelo para la implementación de la Administración de Riesgos / Sistema de Control Interno – SCI	124
Figura 35	Etapas para el Proceso de Implementación del Componente Evaluación de Riesgos	128

RESUMEN

La eficiente gestión de los recursos del estado que se da a través de la ejecución del presupuesto asignado a cada entidad gubernamental, conlleva a que este se realice dentro de los marcos de eficiencia y de cumplimiento de la normativa interna y de las leyes que lo regulan y que deben tener un efecto en la calidad de vida de los ciudadanos en este caso del MINJUS de que se imparta Justicia de manera plena y ajustada al Derecho.

Para ello, las entidades requieren de implementar el Sistema de Control Interno que le permitan lograr sus objetivos de manera razonable es decir su Visión, Misión y objetivos Estratégicos, dentro de este contexto el presente trabajo de investigación se planteó como objetivo general determinar como la no implementación de la Administración del Riesgos se constituiría en una limitante para la adecuada implementación del Sistema de Control Interno.

Como resultado final se obtuvo que la rotación de funcionarios de la Alta Dirección tenga un efecto negativo en el proceso de implementar la Administración de Riesgos y por ende del Sistema de Control Interno

Esta problemática no solo se da en el Ministerio sino que es altamente probable en otras entidades gubernamentales, por lo que se propone un modelo que tiene tres fases o etapas que pueden ayudar a que el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, así como otras entidades gubernamentales puedan implementar de manera adecuada y eficiente la Administración de Riesgos (entiéndase componente Evaluación de Riesgos), y derivar en un Sistema de Control Interno de esta manera lograr el objetivo que el estado administre de manera eficiente sus recursos y luche contra la corrupción.

Palabras Claves: Sistema de Control Interno, Administración de Riesgos, Conocimiento (Capacitación), Rotación de Funcionarios, Unidad Orgánica y Modelo.

ABSTRACT

The efficient management of State resources that is obtained through of the budget execution assigned to each governmental entity, implies that this is carried out within the frames of efficiency and compliance with internal regulations and laws that regulate them and that should have an effect on the quality of life of the citizens in this case of the MINJUS that provided justice fully and set to the law.

For that, entities require to implement an Internal Control System that permit to reach their objectives in a reasonable way, that is, their Vision, Mission and Strategic Objectives, within this context the present study of research has outlined as a general objective to determine no- implementation of the Risks Administration would constitute in a limit barrier for the proper implementation of the Internal Control System.

As final result, it was obtained that rotation of Senior Management officials have a negative effect in the process of implementing Risk Management and therefore, of Internal Control System.

This problem not only occurs in the Ministry, but it is highly likely in other governmental entities, for this reason it proposes a model that has three phases or stages that can help to the Ministry of Justice and Human Rights, as well as other government entities can be implemented properly and efficient risk administration (i.e. risk assessment component), and lead to an Internal Control System in this way achieve the objective which the State manage efficiently their resources and fight against corruption.

Key words: System of Internal Control, risk management, knowledge (training), staff rotation, organic unity, and model

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación problemática

El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (Minjus) nace con la fundación de la República con el nombre de Ministerio de Justicia y Negocios Eclesiásticos, teniendo entre sus principales funciones la administración de justicia, el nombramiento de cargos eclesiásticos y judiciales; la coordinación con las demás secretarías para la redacción y promulgación de los dispositivos que emita el Poder Ejecutivo, entre otras atribuciones.

El Ministerio de Justicia es una entidad del Estado Peruano que para la implementación y fortalecimiento de su sistema de control interno debe tomar como marco de referencia la Ley N° 28716 “Ley de Control Interno de las Entidades del Estado”, de fecha 27 de marzo de 2006, así como la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG “Normas de Control Interno” emitida el 30 de octubre de 2006.

Según El Peruano (2006), la Ley de Control Interno de las entidades del Estado en el Título III Control Interno, Capítulo I Implantación y Funcionamiento, artículo 4° Implantación del control interno señala lo siguiente:

Corresponde al Titular y a los funcionarios responsables de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad, la aprobación de las disposiciones y acciones necesarias para la implantación de dicho sistema y que

estos sean oportunos, razonables, integrados y congruentes con la competencias y atribuciones de las respectivas entidades. (p. 316872)

En tanto, la Norma General para el Componente Evaluación de Riesgos señala:

El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta a los mismos [...]

La administración de riesgo es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad. Asimismo el titular o funcionario designado o el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos.

Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, deban identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad, con el propósito de mantenerlos del margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento.

Al respecto, cabe señalar que el componente Evaluación de Riesgos, es uno de los cinco componentes que se deben implementar en el Sistema de Control Interno de la entidad, siendo estos:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión.

A lo largo de los años la estructura orgánica, atribuciones y denominaciones de la institución han experimentado constantes modificaciones, pero siempre ha mantenido el objetivo de difundir y coordinar el ordenamiento jurídico nacional, brindando asesoría legal al Poder Ejecutivo y fortaleciendo de la vigencia del estado de derecho.

El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos no ha adoptado acciones para implementar un proceso adecuado de administración de riesgos, que le permita identificar los eventos potenciales de riesgos que afecten el logro de sus objetivos.

Cabe señalar, que entre otros riesgos a los que se encuentra expuesto el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos que podrían imposibilitar el logro de sus objetivos se encuentran los siguientes:

1. Injerencia política, que afectaría las decisiones relacionadas al acceso a la justicia y la protección de los derechos humanos y lucha contra la corrupción.
2. Carencia de partidas presupuestarias que viabilicen las estrategias para el logro de los objetivos.
3. Falta de normativas internas para la gestión de los diversos procesos administrativos y operativos de ministerio.

Los hechos descritos se deben a:

- Carencia de una administración de riesgos a nivel del Ministerio y sus unidades orgánicas.
- Remociones en el Despacho Ministerial, así como la rotación de funcionarios en las principales unidades orgánicas, Secretaría General, Oficina General de Administración entre otras.
- Falta de una unidad orgánica designada para el desarrollo de una metodología de gestión de riesgos, no permite su implementación.

De mantenerse la situación observada, está no permitiría que la entidad pueda implementar una administración de riesgos a fin de identificar los eventos potenciales que pudieran afectar el logro de sus objetivos.

El presente trabajo de investigación, permitirá al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, contar con una propuesta que le permita adoptar las acciones necesarias para la implementación de una administración de riesgos, la misma que incluye planeamiento, identificación, valoración, respuesta y el monitoreo de los riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad.

Enunciar un problema de investigación es contar lo que está pasando en relación con una situación, con una persona o con una institución, es narrar los hechos que caracterizan esa situación, mostrando sus implicancias y soluciones. (Bernal, 2010, p.88)

Cabe señalar que este trabajo de investigación está enmarcado en la línea de investigación referida a “La auditoria moderna en las instituciones públicas y la eficiencia en la gestión”

1.2 Formulación del Problema

Como resultado de la situación problemática, se plantea las siguientes interrogantes:

Problema General

Bernal (2010, p.89) cita a Méndez (1995). Un problema se formula cuando el investigador dictamina o hace una especie de pronóstico sobre la situación problema. En lugar de hacerlo con afirmaciones, este pronóstico se plantea mediante la formulación de preguntas orientadas a dar respuesta al problema de la investigación.

¿Cómo la no implementación de la administración de riesgos limita la adecuada implantación del Sistema de Control Interno en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos?

Problemas Específicos

- a) ¿Cómo el nivel insuficiente de conocimientos sobre administración de riesgos por parte de la Alta Dirección y personal del Ministerio no permite la implementación de un proceso de administración de riesgos?
- b) ¿Cómo las remociones en el Despacho Ministerial, así como la rotación de funcionarios en las principales unidades orgánicas, Secretaria General, Oficina General de Administración entre otras; imposibilitan la implementación de un proceso de riesgos?
- c) ¿Cómo la falta de una unidad orgánica designada para el desarrollo de una metodología de gestión de riesgos, no permite su implementación?

1.3 Justificación teórica

En nuestro país en el ámbito de implementación de procesos de administración de riesgos en el sector público, se tiene escasas publicaciones libros, vinculadas a la presente investigación, por lo que se ha tenido que recurrir a información de publicaciones internacionales a fin de poder estructurar las bases teóricas para el desarrollo del presente trabajo.

La contribución al marco teórico, de este trabajo será la de establecer lineamientos y acciones para la implementación adecuada de procesos de administración de riesgos en entidades del estado.

1.4 Justificación práctica

El presente trabajo, permitirá adoptar las acciones necesarias para que el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos implemente adecuadamente un proceso de administración de riesgos.

Asimismo, este trabajo puede ser de aplicación práctica en otras instituciones del Estado que aún no han implementado procesos de administración de riesgos.

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo general

Determinar porque la no implementación de la administración de riesgos limita la adecuada implantación del Sistema de Control Interno en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

1.5.2. Objetivos específicos

1. Determinar como el nivel de conocimientos de la Alta Dirección y personal del MINJUS no permite la implementación de un proceso de administración de riesgos.
2. Demostrar si las remociones del Despacho Ministerial y funcionarios no permiten la implementación del proceso de administración de riesgos.
3. Demostrar si la falta de una unidad orgánica designada para el desarrollo de una metodología de administración de riesgos, no permite su implementación.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación

En el desarrollo del presente trabajo de investigación, se aplica la filosofía como método, puesto que tratamos con objetivos reales y demostrables, es de carácter materialista porque el trabajo expuesto es real existe y tiene carácter demostrable y está dentro de la línea no experimental.

La concepción materialista de la realidad, es la concepción filosófica que entiende que la esencia de la realidad es la materia. Es decir la causa y explicación de todo lo que existe se puede establecer a partir de los componentes de las cosas mientras que la estructura o forma sería una consecuencia secundaria. El materialismo, por tanto, afirma que es la materia y no el espíritu o las ideas la auténtica esencia de la realidad. Ahora bien la materia sin organización es un caos sin sentido mientras que la realidad muestra organización, orden, leyes que regulan los fenómenos. Sin embargo, lo que el materialismo establece es que el orden de la materia no existe antes que la propia materia sino que el orden, la regulación es un resultado de la acción de la materia por auto regularse.

Consideramos que el presente problema de investigación se circunscribe a una realidad objetiva y material, toda vez que la entidad Ministerio de Justicia y Derechos Humanos existe y por otro lado se encuentra dentro de una dinámica dialéctica de gestión.

El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos está asociado a un entorno que posee personería jurídica y son pertenecientes a instituciones públicas, así como sus respectivos funcionarios y servidores, el 21 de diciembre de 1992, se promulgó el Decreto Ley N° 25993 – Ley Orgánica del Sector Justicia¹, en virtud de la cual se establece que el Ministerio de Justicia es el organismo central del Sector Justicia y tiene como finalidad velar por la vigencia del imperio de Ley, el Derecho y la Justicia, a lo largo de los años la estructura orgánica, atribuciones y denominaciones de la institución han experimentado constantes modificaciones, pero siempre ha mantenido el objetivo de difundir y coordinar el ordenamiento jurídico nacional, brindando asesoría legal al Poder Ejecutivo y fortaleciendo la vigencia del estado de derecho.

Está inscrito en el Registro Único de Contribuyentes, donde se encuentran los datos de identificación de las actividades económicas y demás información relevante de la labor que desarrolla.

El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos existe en el espacio aborda asuntos reales, objetivos y materiales, posee recursos Humanos administra personas, organizaciones, Financieros ya que cuenta con presupuesto aprobado mediante la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, aprobada mediante Ley 28411 del 08 de diciembre del 2004 y asuntos materiales ya que posee una infraestructura, locales y edificaciones en Lima y a Nivel Nacional.

Asimismo, el presente trabajo aborda un problema real y existente en ese espacio que es la falta de Implementar la Administración de Riesgos, ya que a la fecha no se efectúa la administración de riesgos, que incluye el planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad así como no se ha asignado la

¹ Aprobado con Ley n.° 25993, de 07 de diciembre de 1992.

responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad, teniendo entre otras causas:

El nivel insuficiente de conocimientos sobre administración de riesgos por parte de la Alta Dirección y personal.

Las remociones en el Despacho Ministerial, así como la rotación de funcionarios en las principales unidades orgánicas.

La falta de una unidad orgánica designada para el desarrollo de una metodología de gestión de riesgos.

Cabe mencionar que en el mes de abril del 2014 se contrató a la empresa Toralba & Asociados Sociedad Civil a fin que realice la “Elaboración del Diagnóstico del Sistema de Control Interno”, la misma que realizó la recopilación, estudio y análisis de la información y documentación necesaria para la elaboración del mencionado diagnóstico que contenga los lineamientos y directrices para la implementación del Sistema de Control Interno.

De otro lado desde el mes de febrero del 2014 la empresa Consultora BDO Consulting S.A.C , trabajó en la “Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos del Ministerio de Justicia”., documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el reglamento de organización y funciones así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el cuadro para la asignación del personal, dicho documento contiene la normatividad de la gestión Institucional y que describe las funciones básicas a nivel de puestos o cargos contenidos en el CAP (documento que ordena las necesidades de cargos puestos de trabajo que una entidad necesita para funcionar adecuadamente durante u determinado periodo), regula los requisitos y perfil requeridos para el cargo, incluyendo las atribuciones y relaciones internas.

Asimismo ese problema que existe es demostrable, mediante encuestas, e informes de la Compañía de Consultores Toralba & Asociados S.C. Auditores consultores, que sirven como evidencia material y sustantiva.

Lo óptimo sería que la administración del riesgo sea incorporada en el interior de las entidades como una política de gestión por parte de la alta dirección y cuente con la colaboración y apoyo de todos los servidores públicos; tarea que se facilitará con la implementación de la metodología aquí presentada, la cual permite establecer mecanismos para identificar, valorar y minimizar los riesgos a los que constantemente están expuestas y poder de esta manera fortalecer el Sistema de Control Interno permitiendo el cumplimiento de los objetivos misionales y los fines esenciales del Estado.

2.2. Antecedentes de la investigación

En relación al trabajo de investigación, se tienen muy pocas publicaciones o investigaciones relacionadas a la implementación de procesos de administración de riesgos en entidades públicas en nuestro país.

Sin embargo, cabe señalar que la Contraloría General de la República, emitió la Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG “Normas de Control Interno”, el 3 de noviembre de 2006, en la que se establecen las normas que todas las entidades comprendidas en el ámbito de competencia del Sistema Nacional de Control deben tener en consideración para la implementación de sus Sistema de Control Interno. La referida resolución es concordante con lo establecido en la Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, vigente a partir del 24 de julio de 2002, en relación a las normas que regulan el ámbito, organización y atribuciones del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, asimismo con la Ley N° 28716 Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, publicada el 27 de marzo de 2006.

En relación a la Resolución N° 320-2006-CG; Normas de Control Interno, El Peruano (2006), p.332143, señala que tienen como objetivo propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno y mejorar la gestión pública, en relación a la protección del patrimonio público y al logro de los objetivos y metas institucionales. Dentro del marco de las normas de control, se ha establecido las Normas Básicas para la Evaluación de Riesgos, que debe implementarse en la estructura de control.

Asimismo, la Contraloría General emitió la Resolución N° 458-2008-CG del 28 de octubre de 2008, Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado, la que sirve como instrumento para la adecuada implementación de los Sistemas de Control Interno, dando pautas y metodologías para la implementación de la evaluación de riesgos en las entidades del estado.

Por otra parte, en relación a la Administración de Riesgos, Chávez (2010) manifiesta que:

El objetivo de la presente investigación es proporcionar una detallada metodología necesaria para identificar procesos y sub procesos del ente auditado, con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, propone un proyecto orientado a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, y que la presente investigación ha permitido inferir que si se pueden mejorar los procesos de Auditoría (Planificación, Ejecución e Informe) a través de la aplicación de una metodología sistematizada. Sin embargo, esto requiere que el Órgano de Control Institucional que desee aplicarla en su entidad, tiene que dar unos primeros pasos previos a fin de superar las dificultades iniciales que se presentan cuando surgen cambios en las formas en las que el personal desarrolla su trabajo y finalmente la aplicación de una metodología basada en Procesos y Riesgos, permitirá mejorar el proceso de Auditoría, tanto en la etapa de Planificación, Ejecución e Informe, ya que se realizaran tomando como marco de referencia los procesos identificados (Estratégico, Operativos y de Soporte), que serán auditados. Asimismo, el proceso de planificación se verá fortalecido por cuanto el equipo de auditoría

tendrá claro que procesos deberá revisar y ejecutarse una mejor distribución de la carga de trabajo. El Programa de Auditoria estará alineado al Memorandum de Planificación, en la que se determinarán los procesos a Auditar. En el proceso de Ejecución, las evidencias serán las que fundamenten que se cumplió con la revisión de los procesos identificados en la Planificación. Asimismo, los Papeles de Trabajo; se encontrarán alineados a estos procesos. Finalmente los informes permitirán identificar los procesos en los que se determinaron debilidades de control o hallazgos significativos (p. 87)

Por otra parte, el Instituto de Auditores Internos de E.E.U.U. (IIA), (2013) en su documento denominado Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, proporciona una guía profesional a los auditores internos de todo el mundo, que facilita la interpretación y aplicación de conceptos, metodologías y técnicas fundamentales para la profesión; al establecer lineamientos claros que orientan el desempeño de la Auditoría Interna y de los profesionales a prestar servicios de auditoría interna de alta calidad. Estos lineamientos orientan a que la Auditoría Interna agregue valor a las actividades de la entidad, incluyamos entidades y empresas con fines y sin fines de lucro, debido a que todas administran recursos y tienen que lograr objetivos y metas, ya sean estos económicos, sociales, etc.

Los lineamientos son claros en cuanto al tema del tratamiento de los riesgos y como deben ser abordados desde la perspectiva de la Auditoría, sin colisionar con las actividades propias de los responsables de la gestión de la entidad.

En este contexto de trabajos y de lineamientos para desarrollar Auditorías basadas en procesos y riesgos, es que surge la necesidad de investigar sobre documentos que guarden relación con el desarrollo de una metodología, en ese sentido las bases teóricas, nos permiten tener una clara idea de la formulación de una metodología adecuada a las necesidades del Órgano de Control Institucional del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos para la ejecución de acciones y actividades de control.

Asimismo el Comité de Patrocinadores y Organizadores de la Comisión Treadway, conocido como COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) señala que el Marco Integrado para la Gestión Corporativo de Riesgos ERM, cuya aplicación es válida para toda empresa o entidad indistintamente del sector industrial al que pertenezca sea público o privado, según consta en la Resolución N° 320-2006-CG del 2006 pág. 9 donde se promueve “un enfoque amplio e integral en empresas y organizaciones gubernamentales”. Por otro lado, en el año 1992 publicó el Marco Integrado de Control Interno cuyo segundo componente es Evaluación de Riesgos, el cual incide en qué medida es importante que las empresas o entidades identifiquen y administren los riesgos que pueden afectar el logro de sus objetivos.

El Gobierno y los funcionarios tienen la obligación de estar completamente enterados del estado de riesgo de sus organizaciones, para prevenir pérdidas, gastos innecesarios, corrupción, así como tomar medidas correctivas a tiempo y mejorar el servicio público continuamente, es decir el Estado debe realizar un rol proactivo antes que reactivo en sus decisiones.

Un estudio realizado por la National Audit Office de Managing Risks in Government (2015) recuperado de <http://www.nao.org.uk/report/managing-risks-in-government/> señala que los riesgos que afectan a las dependencias públicas son las siguientes:

- Riesgo Financiero.
- Riesgo en proyectos.
- Riesgo de reputación.
- Riesgo de cumplimiento.
- Riesgo estratégico.
- Riesgo Operacional.
- Riesgo de proyectos piloto
- Riesgo de oportunidad.
- Riesgo de respuesta al público

En la identificación del riesgo se incluye el análisis de los factores externos e internos.

En el análisis del riesgo se estima el significado del riesgo, la evaluación de la probabilidad de la ocurrencia del error, y además se considera como se administra el riesgo.

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, tener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, además de una calidad global de sus productos servicios y empleados.

Antes de identificar los riesgos la empresa debe fijar sus objetivos, para tomar las medidas oportunas sobre el impacto que los riesgos puedan producirle a estos. Por lo tanto el primer paso de la Dirección sería el establecimiento de objetivos.

Existen los objetivos globales los cuales están integrados en objetivos más específicos establecidos para las diferentes actividades de la empresa. Los objetivos específicos son derivados de la estrategia global de la entidad.

La Administración de Riesgo en Colombia, según el Departamento Administrativo de la Función Pública (2011), señala que para las entidades públicas en todos sus órdenes cobra hoy mayor importancia, dado el dinamismo y los constantes cambios que el mundo globalizado de hoy exige. Estos cambios hacen que dichas entidades deban enfrentarse a factores internos y externos que pueden crear incertidumbre sobre el logro de sus objetivos. Así el efecto que dicha incertidumbre tiene en los objetivos de una organización se denomina “riesgo”.

Es importante recordar que el Estado Colombiano, mediante el Decreto 1537 de 2001, estableció una serie de elementos técnicos requeridos para el

desarrollo adecuado y fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las diferentes entidades y organismos de la Administración Pública, uno de ellos es la “Administración del Riesgo”, considerando que la identificación y análisis del riesgo entrega información suficiente y objetiva que les permitirá aumentar la probabilidad de alcanzar sus objetivos institucionales.

Así mismo a través del Decreto 1599 (2005) se adoptó el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) para todas las entidades del Estado, en el que la Administración del Riesgo está definida como uno de los componentes del Subsistema de Control Estratégico y en el anexo técnico como “el conjunto de elementos de control que, al interrelacionarse, permiten a la entidad pública evaluar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales o los eventos positivos que permitan identificar oportunidades para un mejor cumplimiento de su función. Se constituye en el componente de control que al interactuar sus diferentes elementos le permite a la entidad pública auto controlar aquellos eventos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos” (p. 5).

Al ser un componente del Subsistema de Control Estratégico, la Administración del Riesgo se sirve de la planeación estratégica -misión, visión, establecimiento de objetivos, metas, factores críticos de éxito-, del campo de aplicación -procesos, proyectos, unidades de negocio, sistemas de información-, del componente de Ambiente de Control y todos sus elementos.

Su revisión sistémica contribuye a que la entidad no solo garantice la gestión institucional y el logro de los objetivos sino que fortalece el ejercicio del Control Interno en las entidades de la Administración Pública.

La actualización de la Cartilla “Guía Administración del Riesgo” obedece a la armonización entre el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y la Norma Técnica de Calidad NTCGP1000:2009, se sugiere adoptar la metodología planteada por la Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites del Departamento Administrativo de la Función Pública, con el fin de facilitarle

a las entidades el ejercicio de la administración del riesgo. Cabe anotar que el ICONTEC a través de la norma NTC-ISO 31000 actualizó la norma NTC5254 base para el documento original.

De otro lado, Argandoña (2010), nos manifiesta que el Marco Integrado de Administración de Riesgo - Modelo Canadiense, es un proceso continuo, proactivo y sistemático para entender, manejar y comunicar los riesgos desde una perspectiva amplia de la organización, adoptando las decisiones estratégicas que contribuyen al logro de los objetivos corporativos y al mandato de la empresa. La consideración de los riesgos en todos los niveles de la organización, desde lo estratégico hasta el trabajo cotidiano del empleado frente al cliente.

El marco integrado de gerencia de riesgo proporciona a la dirección un enfoque holístico, sobre la gestión del riesgo. Se espera el uso del marco integrado de administración de riesgos que permita a los empleados y a la organización, entender mejor la naturaleza del riesgo y manejarla en forma sistémica.

Según el autor antes mencionado, existen cuatro elementos en el marco integrado de gerencia de riesgo:

1. Desarrollar el perfil corporativo de riesgos.
2. Establecer una función integrada de la gerencia de riesgo de la entidad.
3. Practicar una gerencia de riesgos integrada.
4. Asegurar el aprendizaje continuo de la gerencia de riesgo. (p. 507)

Por último, la Administración de Riesgos AS/NZS 4360: 1999, Estándar Australiano/Neozelandés (1999) provee una guía genérica para el establecimiento e implementación del proceso de administración de riesgos involucrando el establecimiento del contexto y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y el monitoreo en curso de los riesgos.

La administración de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso iterativo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones.

Administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Administración de riesgos es tanto identificar oportunidades como evitar o mitigar pérdidas.

Este Estándar puede ser aplicado a todas las etapas de la vida de una actividad, función, proyecto, producto o activo. El beneficio máximo se obtiene generalmente aplicando el proceso de administración de riesgos desde el principio.

A menudo se llevan a cabo una cantidad de estudios diferentes en las diferentes etapas de un proyecto.

Este Estándar se puede aplicar a un amplio rango de actividades u operaciones de cualquier empresa pública, privada o comunitaria, o grupo.

El propósito es describir un proceso formal para establecer un programa sistémico de administración de riesgos.

Se necesita el desarrollo de una política organizacional de administración de riesgos y un mecanismo de soporte con objeto de proveer una estructura para llevar a cabo un programa de administración de riesgos más detallado a nivel sub-organizacional o de proyecto.

En ésta Política de administración de riesgos AS/NZS 4360: 1999, el ejecutivo de la organización debe definir y documentar su política para

administración de riesgos, incluyendo objetivos para, y su compromiso con, la administración de riesgos.

Por ello la política de administración de riesgos debe ser relevante para el contexto estratégico de la organización y para sus metas, objetivos y la naturaleza de su negocio. La gerencia asegurará que esta política es comprendida, implementada y mantenida en todos los niveles de la organización.

La organización debería asegurar que:

- a. Se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de administración de riesgos, de acuerdo con este Estándar; y
- b. Se reporta el desempeño del sistema de administración de riesgos a la gerencia de la organización para revisión y como base para su mejora.

Deberá definirse y documentarse la responsabilidad, autoridad e interrelaciones del personal que realiza y verifica el trabajo que afecta la administración de riesgos, particularmente para la gente que necesita la libertad y autoridad organizacional para realizar una o más de las siguientes acciones:

- a. Iniciar acciones para prevenir o reducir los efectos adversos de los riesgos;
- b. Controlar el tratamiento posterior de los riesgos hasta que el nivel de riesgo se haga aceptable;
- c. Identificar y registrar cualquier problema relativo a la administración de riesgos;
- d. Iniciar, recomendar o proveer soluciones a través de los canales asignados;
- e. Verificar la implementación de soluciones; y
- f. Comunicar y consultar interna y externamente según corresponda.

Con relación a los recursos la organización debe identificar los requerimientos de recursos y proveer recursos adecuados, incluyendo la asignación de personal entrenado para las actividades de administración, desempeño del trabajo, y verificación incluyendo la revisión interna.

Para el programa de implementación se requiere seguir una cantidad de pasos para implementar un sistema efectivo de administración de riesgos dentro de una organización.

El ejecutivo de la organización debe asegurar que se lleve a cabo una revisión del sistema de administración de riesgos a intervalos especificados, suficiente para asegurar su continua conformidad y efectividad para satisfacer los requerimientos de este Estándar, y las políticas y objetivos de administración de riesgos establecidos en la organización, deberá llevarse un registro de tales revisiones.

La administración de riesgos es una parte integral del proceso de administración. La administración de riesgos es un proceso multifacético, aspectos apropiados del cual son a menudo llevados a cabo mejor por un equipo multidisciplinario. Es un proceso iterativo de mejora continua.

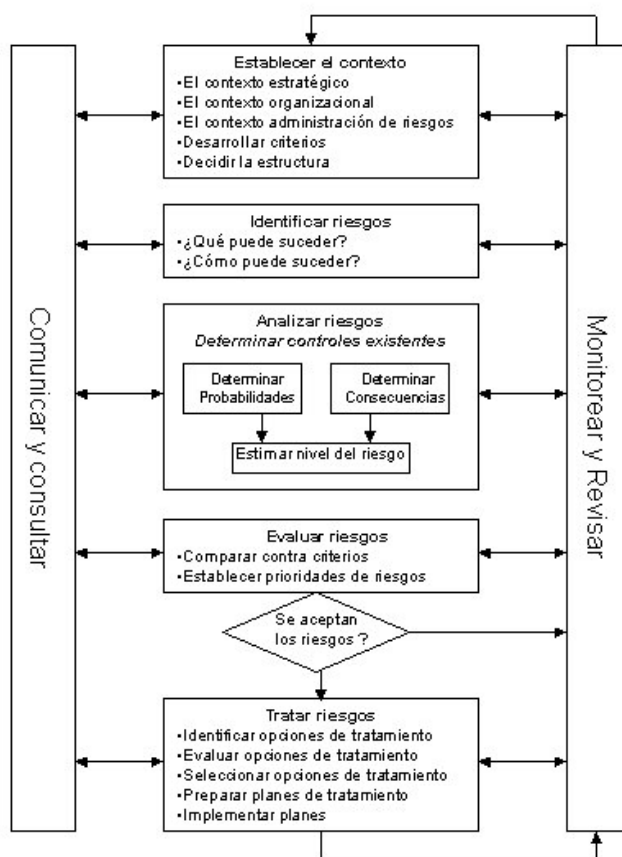


Figura 1: Proceso de Administración de Riesgos

Fuente: Estándar AS/NZS 4360: 1999

Los elementos principales del proceso de administración de riesgos, son los siguientes:

- a. Establecer el contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos en el cual tendrá lugar el resto del proceso. Deberían establecerse criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura del análisis.
- b. Identificar riesgos, qué, por qué y cómo pueden surgir las cosas como base para análisis posterior.
- c. Analizar riesgos, determinar los controles existentes y analizar riesgos en términos de consecuencias y probabilidades en el contexto de esos controles. El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que ocurran esas consecuencias.

Consecuencias y probabilidades pueden ser combinadas para producir un nivel estimado de riesgo.

- d. Evaluar riesgos, comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos.

Esto posibilita que los riesgos sean ordenados como para identificar las prioridades de administración. Si los niveles de riesgo establecidos son bajos, los riesgos podrían caer en una categoría aceptable y no se requeriría un tratamiento.

- e. Tratar riesgos, es aceptar y monitorear los riesgos de baja prioridad. Para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de administración específico que incluya consideraciones de fondeo.
- f. Monitorear y revisar el desempeño del sistema de administración de riesgos y los cambios que podrían afectarlo.
- g. Comunicar y consultar con interesados internos y externos según corresponda en cada etapa del proceso de administración de riesgos y concerniendo al proceso como un todo.

La administración de riesgos se puede aplicar en una organización a muchos niveles. Se puede aplicar a nivel estratégico y a niveles operativos. Se lo puede aplicar a proyectos específicos, para asistir con decisiones específicas o para administrar áreas específicas reconocidas de riesgo.

La administración de riesgos es un proceso iterativo que puede contribuir a la mejora organizacional. Con cada ciclo, los criterios de riesgos se pueden fortalecer para alcanzar progresivamente mejores niveles de administración de riesgos.

Para cada etapa del proceso deberían llevarse registros adecuados, suficientes como para satisfacer a una auditoría.

2.3. Bases Teóricas

Para la elaboración y ejecución de la presente investigación se utilizarán los enfoques de gestión modernos que se vienen aplicando en empresas privadas y públicas.

Las Normas Generales de Control Gubernamental son emitidas por la Contraloría General de la República, en su calidad de órgano rector y en el ejercicio de su autonomía y competencia reguladora, guardando concordancia con el artículo² 82° de la Constitución Política del Perú y la Ley 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Para Flores (1998), en la historia del Control en el Perú, el control gubernamental se establece a través de la organización de la administración pública peruana, determinándose tres grandes etapas:

- 1.1. **Organización en el Incanato.**- En el siglo XV, el Imperio de los Incas o Tahuantinsuyo, era el más importante en América del Sur, por su organización, extensión territorial y adelanto cultural.

En el imperio incaico la organización se estructuró en base a lo político, económico y religioso; lo cual permitía al inca como autoridad suprema y a su consejo imperial o "Camachic", conformado por los "Apocunas" de los cuatro suyos (Antisuyo, Collasuyo, Contisuyo y Chinchaysuyo), mantener todo el control del imperio del Tahuantinsuyo desde su sede central la ciudad del Cuzco que, en lengua particular de los Incas, significa ombligo de la tierra.

² Constitución Política del Perú año 1993, artículo 82° La contraloría General de la Republica es una entidad descentralizada de Derecho Público que goza de autonomía conforme su ley orgánica. es el órgano superior del sistema nacional de control. Supervisa la legalidad de la ejecución del Presupuesto de Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control.

En las grandes provincias participaban en el gobierno del imperio los gobernadores "Capac Apo" que eran representantes del Inca.

En orden jerárquico inmediato estaban los "Tucuyricuy" (el que todo lo ve) cuya labor era de supervisar el cumplimiento de las órdenes del Inca y su consejo imperial. El "Tucuyricuy", controlaba la labor de los funcionarios, quienes rendían cuenta de sus gestiones e informaban en forma detallada de lo expresado en los quipus, que eran un sistema de numeración y memoria por medio de cordoncillos y nudos, el que se complementaba con la "Yupana", que era una tabla de contar en hoyos en los que se colocaban las fichas (granos, piedras de colores) que permitían calcular y registrar los resultados en el quipu.

Efectuado el control por el "Tucuyricuy", se sacaba una copia del quipu para preparar el informe general anual a presentarse a las autoridades supremas del imperio en el Cuzco. Sobre esto el Inca Garcilaso (Quipukamayoc, 1998) refiere "Mandaba de ley que el gobernador de la provincia tuviese un traslado de la cuenta, en su poder, para, que ni de parte de los indios tributarios ni de parte de los ministros cobradores hubiese alguna falsedad".

Se eligieron contadores que se llamaron "Quipucamayu", personas fieles y legales, que eran los encargados de llevar los quipus, en los que se expresaba y retenía la tradición de sus hechos y las cuentas, ya que esta fue la manera de escribir de los incas. A los "quipukamayus" acudían los curacas y los hombres nobles para conocer los acontecimientos importantes registrados por el color del hilo y por el número de nudos, lo que se complementaba conservando en la memoria los relatos contados tradicionalmente.

El inca Garcilaso de la Vega, al respecto, comenta lo siguiente:

Yo trate los quipus y ñudos con los indios de mi padre, y con otros curacas, cuando por San Juan y Navidad venían a la ciudad a pagar sus tributos. Los curacas ajenos rogaban a mi madre que me mandase les cotejase sus cuentas, porque, como gente sospechosa, no se fiaban de los españoles que les tratassen verdad en aquel particular hasta que yo les certificara della, leyéndoles los traslados que de sus tributos me traían cotejándolos con sus ñudos, y desta manera supe dellos tanto como los indios. (Quipukamayoc, 1998).

Es significativo señalar que toda su organización política y social se basaba en las normas de conducta siguientes:

No seas perezoso "Ama Kella"

No seas ladrón "Ama Sua"

No seas mentiroso "Ama Llulla"

- 1.2. **Organización en el virreynato.-** En el virreynato las autoridades eran el Virrey, la Real Audiencia, el Cabildo, el Corregidor y el Intendente.

El virrey era la máxima autoridad, quien representaba personalmente al Rey de España. Su mandato duraba cuatro o más años, a cuyo término estaba sujeto a un "juicio de residencia" ante el Consejo de Indias por los actos de su gobierno, cuyas funciones eran políticas, judiciales, militares, económicas y religiosas.

La Real Audiencia era la entidad que administraba justicia, presidida por el Virrey y por los oidores y jueces.

El Cabildo era la institución que se encargaba del gobierno de las ciudades, cuyos representantes eran los Alcaldes y Regidores, elegidos por los pobladores o designados por la autoridad.

El Corregidor era la autoridad del gobierno de una provincia denominada corregimiento. Debido a la revolución de Túpac Amaru II en 1780 se crearon las intendencias en 1784.

Los Intendentes eran las autoridades directas en su jurisdicción, con facultades administrativas, políticas, judiciales y de control de los impuestos.

Al finalizar el siglo XVI el virreynato tenía siete (7) intendencias (Lima, Tarma, Cuzco, Huancayo, Trujillo, Arequipa y Puno).

La organización mantenía otras dependencias con funciones específicas como las siguientes:

El Tribunal Mayor de Cuentas.

El Tribunal del Consulado.

El Resguardo.

Los Recaudadores de Impuestos.

La Casa de la Moneda.

A las disposiciones legales se denominaba "Reales Ordenes" y "Ordenanzas", las que en algunos casos se acataban pero no eran cumplidas.

1.3. Organización en la República.- Por la forma como ha orientado sus actividades el Estado para lograr el bienestar de la población en la República, se tiene la clasificación siguiente:

a) Estado Gendarme (1821 - 1895)

En esta etapa conocida como el "dejar hacer dejar pasar", el gobierno tiene como principal actividad cuidar el orden público, debiéndose resaltar las reformas de San Martín, Bolívar y Castilla.

Después de la independencia del Perú, don José de San Martín, expidió el Estatuto provisional (8 de octubre 1821) que crea los Ministerios de Guerra y Marina, Gobierno y Hacienda y Relaciones Exteriores. La Constitución de 1823 establece la división de los tres Poderes Públicos, conservando los tres ministerios y creando las prefecturas, que reemplazaron a las intendencias.

El libertador Bolívar creó en 1824, entre otros, la Contaduría General de Cuentas, dictó el decreto del 12 de Enero de 1824 contra la corrupción administrativa, que por entonces era escandalosa al dilapidarse los fondos públicos por parte de algunos funcionarios, y así establece que "todo funcionario público a quien se convenciere en juicio sumario de haber malversado o tomado para sí de los fondos públicos de diez pesos para arriba queda sujeto a la pena capital", sanción que alcanzaba también a los jueces que no cumplían con la ley.

El Mariscal Castilla, en su gobierno, sobresale por el ordenamiento de la economía nacional, al elaborar el primer presupuesto del Perú con las cuentas de ingresos y egresos de los años 1845 - 1846, así como el establecimiento de las consignaciones en las ventas del guano al exterior del país. Cabe resaltar en este período la Ley general de responsabilidad de funcionarios (26 de septiembre de 1868).

b) Estado Fomento (1895 - 1930)

En esta etapa, el gobierno orienta el desarrollo de las actividades políticas, económicas, sociales y administrativas. El gobierno, con la creación del ministerio de "Fomento y Obras Públicas"(22 de enero de 1896), fomenta la ejecución de obras públicas en diversos lugares del país, en forma directa y con la participación de la actividad privada. En esta etapa se dictó la Ley de Contabilidad de los Ministerios (30 de octubre de 1895). Asimismo, se creó la Caja de Depósitos y Consignaciones (11 de febrero de 1905).

c) Estado Servicio (1930 - 1962)

Esta etapa se orienta al bienestar de la población, tratando de proporcionar los servicios públicos esenciales que son reclamados. Así se crean los Ministerios de Educación Pública, Salud Pública y Trabajo y Previsión Social. También se crean el Banco de Fomento Agrario y el Banco Industrial.

d) Estado Empresa (1962 - 1995)

En esta etapa el gobierno orienta sus actividades tratando de reordenar los campos de la actividad pública fijando metas a cada entidad, para lo cual reestructuran la administración pública creando nuevos ministerios que se constituyen en sectores de la actividad pública; dependiendo de ellos los organismos descentralizados constituidos por las instituciones públicas encargadas de prestar servicios sin fines de lucro y las empresas del Estado encargadas de producir bienes y servicios de acuerdo el Art. 144 de la Constitución del año 1979. La ley especifica las normas de organización, funcionamiento, control y su correspondiente evaluación. Por el Art.60 de la Constitución del año 1993, el Estado reconoce el pluralismo económico, por lo que puede realizar

subsidiariamente actividad empresarial, por razón de alto interés público o de manifiesta conveniencia nacional.

A la fecha se han dictado diversas normas que autorizan el proceso de privatización de las empresas, lo que está reduciendo la participación del Estado en la actividad empresarial.

Por otro lado de igual forma, han sido desarrolladas con base en la normativa y buenas prácticas internacionales sobre el ejercicio del control y la auditoría gubernamental. Entre sus fuentes de mayor relevancia destacan las Normas Profesionales para las Entidades Fiscalizadoras Superiores – ISSAI emitidas por INTOSAI (Organización Internacional de Instituciones Supremas de Auditoría) y las Normas Internacionales de Auditoría – NIA emitidas por IFAC (Federación Internacional de Contadores).

2.3.1. El Control

Algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

- Fayol y Taylor (1984) sostiene que el control “consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente”. (p. 117)
- Terry (1991) concibe al control como “el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”. (p. 706)
- Koontz y O’Donell (1988) refieren que el control “implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la

corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan”. (p. 507)

- Chiavenato (2002) afirma que el control es una función administrativa, “es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador”. (p.639)

2.3.2. Control Interno

La Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, de acuerdo a El Peruano (2006), 1. Definición y objetivos del control interno define el Control Interno y establece sus objetivos, señalando que el control Interno es un proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los siguientes objetivos gerenciales:

- Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la cantidad de los servicios públicos que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como, en general, contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover el cumplimiento de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuentas por los fondos y bienes públicos a su cargo o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

2.3.3. El Control Gubernamental

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República - Ley N° 27785, de acuerdo a El Peruano (2002), en su artículo 6° señala que el control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los bienes y recursos del Estado, así como el cumplimiento de las normas legales, políticas y planes de acción.

- El control gubernamental constituye un proceso integral y permanente; que tiene como finalidad contribuir al mejor uso de los bienes y recursos del Estado, orientando a las entidades en la mejora de sus actividades y servicios. Es de carácter selectivo y especializado; realizándose en el marco de una gestión estratégica y descentralizada.
- El control gubernamental puede ser clasificado de las siguientes maneras:
 - En función de quién lo ejerce: control interno y externo.
 - En función del momento de su ejercicio: control previo, simultáneo y posterior.

El control gubernamental interno previo, simultáneo y posterior es responsabilidad de las autoridades, funcionarios y servidores de las entidades. El control interno posterior también es ejercido por los Órganos de Control Institucional.

El control gubernamental externo previo es de aplicación exclusiva de la Contraloría. El control externo simultáneo y posterior es ejercido por la Contraloría, así como por otros órganos del Sistema por encargo o designación de ésta.

El control gubernamental externo se realiza fundamentalmente mediante acciones de control. Asimismo, para su ejercicio se podrán llevar a cabo inspecciones, verificaciones, diligencias, entre otros; cuya regulación se desarrollará en la normativa específica correspondiente.

2.3.4. Contraloría General

La Contraloría General de acuerdo a El Peruano (2002), en su artículo 16° es el ente técnico rector del Sistema Nacional de Control, dotado de autonomía administrativa, funcional, económica y financiera, que tiene por misión dirigir y supervisar con eficiencia y eficacia el control gubernamental, orientando su accionar al fortalecimiento y transparencia de la gestión de las entidades, la promoción de valores y la responsabilidad de los funcionarios y servidores públicos, así como, contribuir con los Poderes del Estado en la toma de decisiones y con la ciudadanía para su adecuada participación en el control social.

No puede ejercer atribuciones o funciones distintas a las establecidas en la Constitución Política, en esta Ley, las disposiciones reglamentarias y las normas técnicas especializadas que emita en uso de sus atribuciones.

2.3.5. Ley de Control Interno de las Entidades del Estado

Ley de Control Interno de las Entidades del Estado - Ley N° 28716, según El Peruano (2006) en su artículo 1°, señala que tiene por objeto establecer las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales.

Cuando en ella se mencione al control interno, se entiende éste como el control interno gubernamental a que se refiere el artículo 7º de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

El control interno de acuerdo a El Peruano (2002), en su artículo 7º comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

El control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos.

Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo.

2.3.6. Informe COSO

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO, Marco Integrado del Control Interno³ (1992) publicó el documento “Control Interno – Marco Integrado” elaborado por la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta conocida como la Comisión Treadway. Los miembros de dicho grupo fueron: (i) el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, (ii) la Asociación Americana de Profesores de Contabilidad, (iii) el Instituto de Ejecutivos de Finanzas, (iv) el Instituto de Auditores Internos, y (v) el Instituto de Contadores Gerenciales. El conjunto de sus representantes adoptó el nombre de Comité de Organismos Patrocinadores-COSO.

El Informe COSO incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes en el ámbito mundial y actualizó los procesos de diseño, implantación y evaluación del control interno. Asimismo, define al control interno como un proceso que constituye un medio para lograr un fin, y no un fin en sí mismo. También señala que es ejecutado por personas en cada nivel de una organización y proporciona seguridad razonable para la consecución de los siguientes objetivos: (i) eficacia y eficiencia en las operaciones, (ii) confiabilidad en la información financiera, y (iii) cumplimiento de las leyes y regulaciones. Este control debe ser efectuado por la Contraloría General de la República construido dentro de la infraestructura de la entidad y debe estar entrelazado con sus actividades de operación.

Se indica que el control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados: (i) Ambiente de control, (ii) Evaluación de riesgos, (iii) Actividades de control, (iv) Información y comunicación, y (v) Monitoreo (Supervisión).

Posteriormente, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004) emite el informe Gestión de Riesgos Corporativos Marco

³ Framework Internal Control Integrated (ICIF, por sus siglas en inglés)

Integrado, mediante el cual profundiza en el control Interno, facilitando un enfoque más extenso y sólido sobre el tema de la gestión del Riesgo en las empresas. Haciendo referencia que con dicho marco no se pretende sustituir el marco de control interno, siendo la intención de incorporar este dentro del marco de la gestión de riesgos para que las compañías puedan decidir su utilización tanto para satisfacer sus necesidades de control interno como para progresar hacia un proceso de gestión de riesgos más completos.

Respecto, al marco integrado de control interno (1992), emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) y teniendo en consideración los cambios ocurridos en los ambientes de negocios políticos financieros a nivel global, se consideró que el comité efectúe un proceso de adecuación de este marco con el objeto que responda a estos cambios. Motivo por el cual, más tarde, el Committee of Sponsoring Organizations of the treadway Commission (2013), publica una versión actualizada, es de resaltar que tanto los cinco componentes establecidos, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión se mantienen así como las tres categorías de objetivos, operaciones, información, cumplimiento. Esta actualización señala que el marco establece un total de diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Dado que estos diecisiete principios proceden directamente de los componentes, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo aplicando todos los principios. La totalidad de los principios son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

2.3.7. Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG Normas de Control Interno

El componente evaluación de riesgos (El Peruano, 2006), 2. Norma general para el componente evaluación de riesgos señala que abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los

mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad.

Añade la norma: (El Peruano, 2006). La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad. Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, deban identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad, con el propósito de mantenerlos dentro de margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento.

Asimismo señala: según (El Peruano, 2006). A través de la identificación y la valoración de los riesgos se puede evaluar la vulnerabilidad del sistema, identificando el grado en que el control vigente maneja los riesgos. Para lograr esto, se debe adquirir un conocimiento de la entidad, de manera que se logre identificar los procesos y puntos críticos, así como los eventos que pueden afectar las actividades de la entidad.

Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, tecnológicas, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la administración de los riesgos debe ser un proceso continuo.

Establecer los objetivos institucionales es una condición previa para la evaluación de riesgos. Los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos. Estos se fijan en el nivel estratégico, táctico y operativo de la entidad, que se asocian a decisiones de largo, mediano y corto plazo respectivamente.

Por otro lado indica: (El Peruano, 2006). Se debe poner en marcha un proceso de evaluación de riesgos donde previamente se encuentren definidos de forma adecuada las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usarán para el proceso de administración de riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar.

También deben establecerse los roles, responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos. Esto significa que se debe contar con personal competente para identificar y valorar los riesgos potenciales.

El control interno solo puede dar una seguridad razonable de que los objetivos de una entidad sean cumplidos. La evaluación del riesgo es un componente del control interno y juega un rol esencial en la selección de las actividades apropiadas de control que se deben llevar a cabo.

La administración de riesgos debe formar parte de la cultura de una entidad. Debe estar incorporada en las prácticas y procesos de la entidad, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando esto se logra, todos en la entidad pasan a estar involucrados en la administración de riesgos. (p. 322147-8)

2.3.8. Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado

Para la implementación del componente Evaluación de Riesgos, El Peruano (2006), anexo 10, establece lo siguiente:

1. Planeamiento de la Administración de Riesgos

Para diseñar el planeamiento es fundamental tener en claro la misión institucional, sus objetivos, así como una visión sistémica de manera que en todo nivel organizacional se interiorice la administración del riesgo. Dicho

planeamiento deberá dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿cuándo va a empezar a manejarse el tema dentro de la entidad?, ¿quiénes van a participar directamente en el proceso?, ¿cuándo van a realizarse las capacitaciones y a quién van a ir dirigidas? y ¿cómo se va a articular el tema con los procesos?, entre otros. Cabe señalar que el proceso de planeamiento de la administración de riesgos ocurre dentro de la estructura del entorno estratégico, organizacional y de administración de una entidad.

Hasta aquí, lo referido al Planeamiento, en adelante la resolución menciona el Plan de Gestión de Riesgos, como:

1) Plan de Gestión de Riesgos

El Peruano (2006). Para el desarrollo del plan de gestión de riesgos se requerirá la designación de un equipo de trabajo conformado por personal multidisciplinario, que cuente con conocimientos de administración de riesgos. El presente equipo realizará reuniones conducentes al desarrollo del plan de gestión de riesgos, donde podrán considerar la participación de los jefes de las unidades orgánicas, de quienes se podrá obtener la información necesaria para la identificación de riesgos en los diferentes procesos de la entidad.

El equipo de trabajo definirá los planes básicos y procedimientos que se llevarán a cabo, considerando los siguientes aspectos:

- Los costos del riesgo (presupuesto) y el cronograma de las actividades del trabajo de implementación;
- La asignación de responsabilidades respecto al riesgo;
- Las plantillas generales de la organización para las categorías de riesgo, y
- Las definiciones de términos como los niveles de riesgo, la probabilidad por tipo de riesgo, el impacto por tipo de objetivo, y la matriz de probabilidad e impacto.

Añade la norma: El Peruano (2006). El plan de gestión de riesgos servirá como una herramienta de gestión que controle el cumplimiento de los objetivos los cuales a su vez deberán estar alineados con el plan estratégico y el plan operativo de la entidad

El presente plan estará documentado, considerando la metodología establecida y definida por la entidad, los recursos materiales y humanos que se requerirán; para el establecimiento de su estructura se considerará lo siguiente:

- **Metodología.** Define los métodos, las herramientas y las fuentes de información que pueden utilizarse para realizar la gestión de riesgos en la entidad;
- **Roles y responsabilidades.** Define al líder, y a los miembros del equipo de gestión de riesgos para cada tipo de actividad del plan de gestión de riesgos, asigna personas a estos roles y explica sus responsabilidades;

2) Identificación de los Riesgos

El Peruano (2006). El proceso de identificación de los riesgos tendrá que ser permanente, interactivo e integrado con el proceso de planeamiento y deberá partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la entidad para la obtención de resultados.

La identificación de los riesgos podrá darse en el nivel de entidad y en el nivel de procesos, para el primer caso corresponderán a los riesgos de carácter general y para el segundo sobre los riesgos que afectan a los procesos, sin embargo en ambos casos se deberá tener definido los objetivos respectivos.

3) Valoración de los Riesgos

La Valoración de los riesgos permite a una entidad clasificar y valorar los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos. La comisión encargada evaluará los acontecimientos desde dos perspectivas

(probabilidad e impacto) y usando una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

La valoración de los riesgos se efectuará con base en la información obtenida en el registro de riesgos, elaborado en la etapa de identificación, con el fin de obtener información para determinar el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

Probabilidad: La posibilidad de ocurrencia del riesgo; ésta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

Impacto: Las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

El Peruano (2006),

4) Respuesta al Riesgo

Una vez evaluados los riesgos, la Dirección determinará como responder a ellos.

Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la Dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. El Peruano (2006), p. 63.

2.3.9. Componentes del Sistema de Control Interno

La Ley N° 28716, Ley de Control Interno de la Entidades del Estado, El Peruano (2006), 3. Organización del sistema de control interno, señala que los componentes de la estructura de control interno se interrelacionan entre sí y comprenden diversos elementos que se integran en el proceso de gestión. Por ello en el presente documento, para fines de la adecuada formalización e

implementación de la estructura de control interno en todas las entidades del Estado, se concibe que ésta se organice con base en los siguientes cinco componentes:

- a. Ambiente de control
- b. Evaluación de riesgos
- c. Actividades de control gerencial
- d. Información y comunicación
- e. Supervisión, que agrupa a las actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromisos de mejoramiento. (p.332144)

2.3.10. Riesgos

El Committee of Sponsoring Organizations of Theadway Commission (2004) señala que el riesgo afecta la capacidad de una organización para tener éxito, competir dentro de su sector, mantener su solidez financiera y una reputación positiva, y mantener la calidad general de sus productos, servicios y profesionales. En la práctica, resulta imposible reducir el riesgo a un nivel de cero. De hecho, la mera decisión de participar en un negocio ya conlleva un riesgo. La dirección debe determinar cuánto riesgo debe aceptar, esforzarse por mantener el riesgo dentro de ese nivel y comprender cuánta tolerancia al riesgo tiene para superar sus niveles objetivos de riesgos.

El riesgo a menudo se incrementa cuando los objetivos difieren del desempeño histórico y cuando la dirección implementa cambios. De igual manera, una organización no suele fijar objetivos explícitos cuando considera que su desempeño es aceptable.

2.3.11 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) (2013), son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los

auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las NAGAS, tiene su origen en los Boletines (*Statement on -Auditing Estándar – SAS*) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

En el Perú, fueron aprobados en el mes de octubre de 1968 con motivo del II Congreso de Contadores Públicos, llevado a cabo en la ciudad de Lima. Posteriormente, se ha ratificado su aplicación en el III Congreso Nacional de Contadores Públicos, llevado a cabo en el año 1971, en la ciudad de Arequipa.

Por lo tanto, estas normas son de observación obligatoria para los Contadores Públicos que ejercen la auditoría en nuestro país, por cuanto además les servirá como parámetro de medición de su actuación profesional y para los estudiantes como guías orientadoras de conducta por donde tendrán que caminar cuando sean profesionales.

En relación a los riesgos que involucran la actividad de Auditoría y los Controles Internos en las Normas de Ejecución del Trabajo Las NAGAS señala: (...), *Evidencia suficiente y competente, Norma de Ejecución del Trabajo N° 3. “Suficiencia de la evidencia. La cantidad y clase de evidencia requerida para respaldar una opinión informada, son asuntos que el auditor debe determinar en el ejercicio de su juicio profesional después de un estudio cuidadoso de las circunstancias en cada caso particular. Al tomar tales decisiones él debe considerar la naturaleza de la partida bajo examen, la materialidad de posibles errores o irregularidades, el grado de riesgo encontrado el cual es dependiente de la eficiencia del control interno y de la susceptibilidad de cualquier partida a su conversión, manipulación o error en interpretación, y también la clase y competencia de la evidencia que está a su alcance. El objetivo del auditor independiente es el de obtener suficiente evidencia competente que lo provea con una base razonable para formar su*

opinión bajo las circunstancias. En la gran mayoría de los casos el auditor encuentra que es necesario confiar en evidencia que es más persuasiva que convincente. Las aseveraciones individuales en los estados financieros y en la proposición general de que los estados financieros en conjunto presentan razonablemente la posición financiera y resultados de operaciones de la compañía que reporta, son de tal naturaleza que aún un auditor experimentado rara vez está convencido sin ninguna duda con respecto a todos los aspectos de los estados financieros sujetos a revisión.

Según el grado en que el auditor independiente se mantiene en duda sustancial acerca de cualquier aseveración de significación material él debe abstenerse de formular una opinión hasta que no haya obtenido suficiente y competente evidencia para remover cualquier duda sustancial o él debe expresar una opinión con salvedades o una opinión negativa. Por lo general el auditor trabaja dentro de ciertos límites económicos; su opinión para que sea económicamente utilizable debe ser formulada dentro de un tiempo y un costo razonable. El auditor debe decidir, ejercitando su juicio profesional, si la evidencia que está a su alcance dentro de los límites del tiempo y costo es suficiente para justificar el formular y expresar una opinión. Como una regla de guía debe haber una relación racional entre el costo de obtener la evidencia y la utilidad de la información obtenida. Al determinar la utilidad de la evidencia debe darse consideración al relativo riesgo. (...).

2.3.12. Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad - NIAS

NIA – 315 Entendimiento de la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de Importancia relativa

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar guías para obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno, y para evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa en una auditoría de estados financieros. La importancia de la evaluación del riesgo por el auditor como

base para procedimientos adicionales, de auditoría se discute en la explicación del riesgo de auditoría en la NIA 200, Objetivo y principios generales que gobiernan una auditoría de estados financieros.

El auditor deberá obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno, suficiente para identificar y evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa de los estados financieros ya sea debido a fraude o error, y suficiente para diseñar y desempeñar procedimientos adicionales de auditoría. La NIA 500, Evidencia de auditoría, requiere que el auditor utilice las aseveraciones en suficiente detalle para tener una base para la evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa y para el diseño y desempeño de procedimientos adicionales de auditoría. Esta NIA requiere que el auditor haga evaluaciones del riesgo al nivel de estado financiero y de aseveración con base en un entendimiento apropiado de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno. La NIA 330, "Procedimientos del auditor en respuesta a los riesgos evaluados" discute la responsabilidad del auditor de determinar respuestas globales y de diseñar y desempeñar procedimientos adicionales de auditoría cuya naturaleza, oportunidad y extensión respondan a las evaluaciones del riesgo. Los requisitos y guías de esta NIA se deben aplicar junto con los requisitos y guías de otras NIAs. En particular, en la NIA 240, Responsabilidad del auditor de considerar el fraude en una auditoría de estados financieros, se discuten lineamientos adicionales en relación con la responsabilidad del auditor de evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa debida a fraude.

La siguiente es una visión general de los requisitos de esta norma:

- Procedimientos de evaluación del riesgo y fuentes de información sobre la entidad y su entorno, incluyendo su control interno. Esta sección explica los procedimientos de auditoría que se requiere al auditor que realice para obtener el entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno (procedimientos de

evaluación del riesgo). También requiere la discusión entre el equipo del trabajo sobre la susceptibilidad de los estados financieros a representación errónea de importancia relativa.

- Entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno. Esta sección requiere que el auditor entienda aspectos especificados de la entidad y su entorno. Ni componentes de su control interno, para identificar y evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa.
- Evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa. Esta sección requiere que el auditor identifique y evalúe los riesgos de representación errónea, de importancia relativa al nivel de estado financiero y de aseveración. El auditor:
 - Identifica los riesgos al considerar la entidad y su entorno. incluyendo controles relevantes, y al considerar las clases de transacciones, saldos de cuentas y revelaciones en los estados financieros;
 - Relaciona los riesgos identificados con lo que pueda estar mal al nivel de aseveración; y
 - Considera la importancia y probabilidad de los riesgos.
 - Esta sección también requiere que el auditor determine si cualquiera de los riesgos evaluados son riesgos importantes que requieran consideración especial de auditoría o riesgos para los que los procedimientos sustantivos solos no proporcionen suficiente evidencia apropiada de auditoría. Se requiere que el auditor evalúe el diseño de los controles de la entidad, incluyendo actividades de

control relevantes, sobre dichos riesgos y que determine si se han implementado.

NIA – 330 Respuestas de Auditor a los Riesgos Valorados

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor, en una auditoría de estados financieros, de diseñar e implementar respuestas a los riesgos de incorrección material identificados y valorados por el auditor de conformidad con la NIA 3151.

Al respecto, entre otros aspectos relacionados a los riesgos de incorrección material, menciona los Requerimientos - Respuestas globales:

1. El auditor diseñará e implementará respuestas globales para responder a los riesgos valorados de incorrección material en los estados financieros. (Ref: Apartados A1-A3)
Procedimientos de auditoría que responden a los riesgos valorados de incorrección material en las afirmaciones
2. El auditor diseñará y aplicará procedimientos de auditoría posteriores cuya naturaleza, momento de realización y extensión estén basados en los riesgos valorados de incorrección material en las afirmaciones y respondan a dichos riesgos. (Ref: Apartados A4-A8)
3. Para el diseño de los procedimientos de auditoría posteriores que han de ser aplicados, el auditor:
 - a) Considerará los motivos de la valoración otorgada al riesgo de incorrección material en las afirmaciones para cada tipo de transacción, saldo contable e información a revelar incluyendo:
 - La probabilidad de que exista una incorrección material a las características específicas del correspondiente tipo de transacción, saldo contable

o información a revelar (es decir el riesgo inherente). (p. 3)

2.3.13. Normas de Auditoría Gubernamental generalmente aceptadas por la Contraloría General de los Estados Unidos (GAO)

El Contralor General de los Estados Unidos, publico el Libro Amarillo⁴, en su Capítulo 3 establece las Normas Generales, que se detallan a continuación entre otras relacionadas a riesgos:

a. Consultoría de riesgos de negocios – prohibida los servicios distintos a auditoria.

(1) Aprobar decisiones de Riesgo Empresarial.

(2) La presentación de las consideraciones de riesgo de negocio para los encargados del gobierno o de otros en nombre de la administración.

3.66⁵ El uso del juicio profesional es importante para los auditores en la determinación del nivel requerido de comprensión de la materia objeto de auditoría y las circunstancias relacionadas. Esto incluye la consideración de si la experiencia colectiva del equipo de auditoría, capacitación, conocimientos, aptitudes, habilidades y comprensión general son suficientes para evaluar los riesgos de la materia objeto de la auditoria puede contener una inexactitud importante o podría ser mal interpretados.

Asimismo, este documento señala en su capítulo 6 trabajo de campo, Normas para el rendimiento de Auditorias, entre otros aspectos los Riesgos en la Auditoria:

⁴ United States Government Accountability Office, By the Comptroller General of the United States, 2011 Revision.

⁵ United States Government Accountability Office, By the Comptroller General of the United States, 2011 Revision, P. 11.

6.05⁶ El riesgo de auditoría es la posibilidad de que las conclusiones de los auditores, recomendaciones, o la garantía puede ser incorrecta o incompleta, como consecuencia de factores tales como la prueba de que no es suficiente y / o apropiado, un proceso de auditoría inadecuada, o intencional omisiones o información engañosa debido a falsas declaraciones o fraude. La evaluación del riesgo de auditoría implica consideraciones tanto cualitativas como cuantitativas. Los factores que afectan el riesgo de auditoría incluyen los plazos, la complejidad, la sensibilidad o de la obra, el tamaño del programa en términos de montos en dólares y el número de ciudadanos atendidos; adecuación de la entidad auditada de sistemas y procesos para detectar inconsistencias, errores significativos, o fraude, y el acceso de los auditores a los registros. El riesgo de auditoría incluye el riesgo de que los auditores no detecten un error, inconsistencia, error significativo, o fraude en las pruebas que apoyan la auditoría. El riesgo de auditoría puede reducirse mediante la adopción de medidas tales como aumentar el alcance del trabajo, la adición de especialistas, revisores adicionales y otros recursos para llevar a cabo la auditoría, cambiar la metodología para obtener evidencia adicional, la evidencia de mayor calidad, o formas alternativas de corroboración de las pruebas, o la alineación de los resultados y conclusiones para reflejar la evidencia obtenida.

2.3.14. Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG Aprueba las Normas Generales de Control Gubernamental

Las Normas Generales de Control Gubernamental, El Peruano, (2014), el marco conceptual - definición y alcance, son las disposiciones de obligatorio cumplimiento, desarrolladas a partir de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica, Ley 27785, que regulan el ejercicio de control gubernamental; brindando dirección y cobertura para su realización. Tienen por objeto regular el desempeño profesional del

⁶ United States Government Accountability Office, By the Comptroller General of the United States, 2011 Revision, P. 125 - 126.

personal del Sistema y el desarrollo técnico de los procesos y productos de control.

Las Normas Generales de Control Gubernamental son emitidas por la Contraloría General de la República, en su calidad de órgano rector del Sistema Nacional de Control y en el ejercicio de su autonomía y competencia reguladora, guardando concordancia con el artículo 82° de la Constitución Política del Perú y la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control de la Contraloría General de la República.

Asimismo, han sido desarrolladas con base en la normativa y buenas prácticas internacionales sobre el ejercicio de control gubernamental y la auditoría; entre las cuales destacan las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores – ISSAI emitidas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) y las Normas Internacionales de Auditoría – NIA emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC).

Son de observancia obligatoria para los órganos y personal del Sistema Nacional de Control, expertos que participen en el desarrollo del control gubernamental y para los funcionarios y servidores públicos bajo el ámbito del Sistema Nacional de Control.

De conformidad con la Ley 27785, compete a la Contraloría General de la República actualizar e interpretar las presentes Normas Generales y emitir las normas relativas al desarrollo del control gubernamental, derivadas de ellas.

2.3.15. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

Actualmente en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos la forma como se hace la evaluación de Control Interno está basada en los parámetros de la ley lo que hace falta es dar mayor énfasis en lo referente a administración de riesgos.

Cabe señalar que la administración de riesgos es un proceso que tiene estrategia tiene estructura tiene personas con compromiso y de competencia

profesional tiene procesos definidos y aprobados y tiene el apoyo de sistemas de información y comunicación a través del tecnología de información

Haciendo un diagnóstico a la fecha del Ministerio:

El Ambiente de Control tiene estrategia, estructura, personas con compromiso y de competencia profesional, procesos definidos y aprobados y el apoyo de sistema de información y comunicación a través de Tecnologías de Información.

Evaluación de Riesgos se sugiere sé de mayor interés proponemos se efectúe un plan de identificación de riesgos así como su evaluación y tratamiento a los mismos.

Actividades de Control Gerencial lo tiene en una etapa inicial si bien es cierto hay controles se propone estos sean mejorados o adecuadamente implementados.

Sistemas de Información y Comunicación tiene sus canales internos con cierta deficiencia y canales externos, sugerimos mayor oportunidad y eficacia en la implementación adecuada de ese componente sistema de información y comunicación.

Supervisión cero, se plantea se efectúe el Feedback es una palabra inglesa que significa retroalimentación, quiere decir verificar que los anteriores componentes están trabajando eficientemente, se propone efectuar supervisiones así como autoevaluación de gestión, ósea si queremos saber cómo estamos en la gestión tenemos que autoevaluarnos.

Ley de creación, Ley Orgánica del Sector Justicia se promulgó el Decreto Ley N° 25993 del 21 de diciembre de 1992, en virtud de la cual se establece que el Ministerio de Justicia es el organismo central del Sector Justicia y tiene como finalidad velar por la vigencia del imperio de Ley, el Derecho y la Justicia, a lo largo de los años la estructura orgánica, atribuciones y

denominaciones de la institución han experimentado constantes modificaciones, pero siempre ha mantenido el objetivo de difundir y coordinar el ordenamiento jurídico nacional, brindando asesoría legal al Poder Ejecutivo y fortaleciendo la vigencia del estado de derecho.

2.3.15.1 Misión

Formular y ejecutar políticas públicas que faciliten, el acceso a la justicia, la protección de los derechos humanos, la asesoría y defensa jurídica al Estado, con énfasis en la inclusión de personas en condición de vulnerabilidad y en la lucha contra la corrupción.

2.3.15.2 Visión

Ser reconocido por la sociedad como un organismo eficiente, moderno, confiable y con presencia nacional en su rol articulador, rector, promotor y ejecutor de políticas públicas que garanticen el acceso a la justicia, promuevan el respeto de los derechos humanos, defiendan los intereses del Estado Constitucional de derecho y con la aplicación de una política criminal que contribuyan al fortalecimiento de la paz social en el país.

2.3.15.3 Organigrama

El Organigrama del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos está conformado de la siguiente manera:

Despacho Ministerial

El Ministro de Justicia y Derechos Humanos, es la más alta autoridad política y ejecutiva del Sector Justicia y Derechos Humanos, es elegido por el presidente de la República y ratificado el 31 de julio de cada año.

Despacho Viceministerial de Justicia

Está a cargo del Viceministro de Justicia, es la autoridad inmediata al Ministro de Justicia y Derechos Humanos en asuntos de su competencia y por encargo del Ministro.

Despacho Viceministerial de Derechos Humanos y Acceso a la Justicia

Está a cargo del Viceministro de Derechos Humanos y Acceso a la Justicia, es la autoridad inmediata al Ministro en asuntos de su competencia y por encargo del Ministro.

Secretaría General

Es la más alta autoridad administrativa del Ministerio, asiste y asesora al Ministro en los sistemas de administración del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, pudiendo asumir por delegación expresa del Ministro las materias que correspondan al Titular del Sector.

Asimismo, actúa como nexo de coordinación entre la Alta Dirección y los órganos de asesoramiento y apoyo. Tiene a su cargo la gestión administrativa y documentaria, las actividades de comunicación e imagen institucional, el apoyo mediante el uso de tecnologías de información y comunicación, las acciones de seguridad y de defensa nacional en el Ministerio, la asesoría jurídica, planeamiento, presupuesto, cooperación internacional, inversiones y racionalización, conforme a los órganos a su cargo.

La Comisión Consultiva

Órgano de Control Institucional

Procuraduría Pública del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

Oficina General de Asesoría Jurídica

Oficina General de Planeamiento y Presupuesto

Unidades Orgánicas

Oficina General de Información Estadística y Estudios Socioeconómicos

Oficina General de Cooperación y Proyectos

DE LOS ÓRGANOS DE APOYO

Oficina General de Administración

Unidades Orgánicas

Oficina General de Tecnologías de Información

Unidades Orgánicas

Oficina General de Imagen y Comunicaciones

DE LOS ÓRGANOS DE LÍNEA

Dirección General de Desarrollo y Ordenamiento Jurídico

Unidades Orgánicas

Dirección General de Política Criminal y Penitenciaria

Unidades Orgánicas

Dirección General de Justicia y Cultos

Unidades Orgánicas

Dirección General de Protección de Datos Personales

Unidades Orgánicas

Dirección General de Defensa Pública y Acceso a la Justicia

Unidades Orgánicas

Dirección General de Derechos Humanos

Unidades Orgánicas

CONSEJOS Y COMISIONES

Consejo de Defensa Jurídica del Estado

Procuraduría Pública Especializada Supranacional

Procuraduría Pública Especializada en materia Constitucional

Procuraduría Pública Especializada en Delitos de Corrupción

Consejo Nacional de Política Criminal

Consejo del Notariado

Comisión de Gracias Presidenciales

Consejo de Supervigilancia de Fundaciones

Comisión Oficial de Extradiciones y Traslado de Condenados

De la comisión multisectorial de alto nivel encargada del seguimiento de las acciones y políticas en los ámbitos de la paz, la reparación colectiva y la reconciliación nacional

La Comisión Multisectorial de Alto Nivel - CMAN es el órgano encargado de la coordinación y seguimiento de las acciones y políticas del Estado en los

CAPITULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

El diseño a utilizar en el presente proyecto de investigación será el No Experimental dado que las variables no se pueden manipular deliberadamente, es decir se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes, se basa en la observación de los objetos de la investigación tal como existen en la realidad, por el contrario se basarán única y exclusivamente en la experiencia profesional partiendo de los hechos de la realidad.

El tipo de estudio es exploratorio porque es considerado como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes, es descriptivo por que se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad y correlacional que es aquel tipo de estudio que persigue medir el grado de relación existente entre dos o más conceptos o variables.

El presente trabajo de investigación, es longitudinal, porque la investigación analizará datos comprendidos en los años 2013, 2014 y 2015.

3.2 Unidad de análisis

La Unidad de Análisis para el presente proyecto de investigación corresponde a la entidad del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y específicamente a los funcionarios de las Direcciones y Oficinas de la Sede Central del Ministerio.

3.3 Población de estudio

Para determinar la muestra numérica, se toma como universo todos los funcionarios y directivos que intervienen en los procesos de las diversas Direcciones u Oficinas, a través de las cuales el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos ofrece sus servicios y brinda sus productos a la ciudadanía, teniéndose un total de 59.

3.4 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra estará definido de acuerdo a la población de estudio en este caso de una población de 59 funcionarios, de los cuales se tomará una Muestra de 34 funcionarios a los cuales se realizará las encuestas y técnicas para determinar las causas del problema de investigación.

3.5 Selección de la muestra

Se toma como universo las 59 Direcciones y Oficinas que tiene implementadas el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos a nivel nacional y se determina de la siguiente manera:

Muestra Inicial: Esta muestra se determina a base de la siguiente fórmula:

Para el cálculo de la muestra, tomamos el 95% de límite de confianza, luego, utilizando la tabla de áreas bajo la curva normal tipificada de:

$$n = \frac{Z^2 (p) (q)}{E^2}$$

Donde:

n = Muestra Inicial

z = Límite de confianza para generalizar los resultados

pq = Campo de variabilidad donde

p = Representa aciertos y

q = a los errores

E = Nivel de precisión

Los valores a considerarse son:

$$Z = 1.96$$

$$p = 0.95$$

$$q = 0.50$$

$$E = 0.15$$

Remplazando los valores en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.95) (0.50)}{(0.15)^2}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.475}{0.0225}$$

$$n = \underline{1.82476}$$

$$0.0225$$

$$n = 81.10$$

$$n = 81$$

Muestra Ajustada: Se debe tener en cuenta la siguiente fórmula:

$$n^{\circ} = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

Donde:

n = Valor de la muestra inicial

n° = Muestra ajustada

N = Población

Entonces reemplazando tenemos:

$$n^{\circ} = \frac{81}{1 + \frac{81-1}{59}}$$

$$n^{\circ} = \frac{81}{1 + \frac{80}{59}}$$

$$n^{\circ} = \frac{81}{1 + 1.35593220339}$$

$$n^{\circ} = \frac{81}{2.35593220339} = 34.38$$

$$n^{\circ} = 34.38$$

Por lo tanto la muestra numérica es 34

3.6 Técnicas de recolección de Datos

La técnica de recolección a utilizar en nuestro trabajo de investigación incluye:

- a) Observación en la entidad sobre trabajos realizados relacionados a la administración de riesgos.
- b) El análisis documental, actas, informes, comités de control interno, documentos referentes a trabajos de identificación, evaluación y valoración de riesgos, elaboración de FODA, Currículos Vitae, cursos de capacitación para ver el nivel de conocimiento de los directivos y funcionarios sobre administración de riesgos.
- c) Encuestas a los directivos, funcionarios para ver el grado de conocimiento sobre administración de riesgos.
- d) Entrevistas a funcionarios para ver el nivel de conocimientos y experiencias sobre administración de riesgos.

3.7 Análisis e interpretación de la información.

Para los datos cuantitativos la técnica de análisis a emplear será la técnica analítica estadística, de acuerdo al resultado obtenido de la aplicación de las encuestas y entrevistas, utilizando el diseño de investigación explicativa. (Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, y porque se relacionan dos o más variables).

Luego de obtener los resultados se formula generalizaciones y predicciones correspondientes.

Cuadro 1. Análisis e Interpretación de la Información

METODO DE OBTENCION Y ANALISIS DE DATOS	
Métodos de Obtención de Datos	Métodos de Análisis de Datos
<i>Entrevistas</i>	<i>Análisis de datos</i>
<i>Estudio de casos</i>	<i>Análisis de datos</i>
<i>Encuestas</i>	<i>Análisis de porcentajes, regresión</i>
<i>Revisión documental</i>	<i>Análisis comparativo</i>
<i>Grupos seleccionados</i>	<i>Análisis de datos, abstracción y codificación</i>

Fuente. Técnica analítica estadística, de acuerdo al resultado obtenido de la aplicación de las encuestas y entrevistas, utilizando el diseño de investigación explicativa.

CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

El riesgo es un concepto que se puede considerar fundamental casi se puede afirmar que no hay actividad de la vida, los negocios o de cualquier índole que no Incluya la palabra riesgo.

La mayoría de las entidades del sector público, podrían no cumplir con sus objetivos trazados, debido principalmente por la manera de gestionar, pudiendo generar valor para sus grupos de interés, en estos tiempos en que los cambios globales son cada vez más veloces, la globalización, la inclusión social, la crisis de corrupción y desmedro de la credibilidad y confianza pública de los gobernantes de turno, a las crecientes demandas de la ciudadanía, entre otros.

En este contexto, las entidades de la administración pública no pueden ser ajenas al tema de los riesgos y deben buscar cómo manejarlos partiendo de la base de su razón de ser y su compromiso con la sociedad; por esto se debe tener en cuenta que los riesgos no sólo son de carácter económico y están directamente relacionados con entidades, sino que hacen parte de cualquier gestión que se realice.

Para efectos del presente trabajo, va a considerar el riesgo como toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda obstaculizar el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos, por lo que se entrega a la administración pública como una herramienta que le permita a las instituciones hacer un manejo adecuado de los riesgos y contribuir así al logro de los objetivos.

Sabemos que la finalidad social del Estado es brindar servicios para el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Sobre la base de lo anteriormente esbozado el presente trabajo, permitirá adoptar las acciones necesarias para que el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos implemente adecuadamente un proceso de administración de riesgos. Asimismo, puede ser de aplicación práctica en otras instituciones del Estado que aún no han implementado procesos de administración de riesgos.

De la evaluación realizada a este componente, se tiene que el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos no cuenta con un proceso de Administración de Riesgos.

4.1.1 Relación entre la Hipótesis Subsidiaria y Encuesta para Directivos

Hipótesis Subsidiaria N° 1

“La falta de conocimientos sobre administración de riesgos no genera una actitud en la alta Dirección y personal para la implementación de un proceso de administración de riesgos, exponiéndose a no cumplir con sus objetivos”.

Preguntas

1.- ¿Entiende usted por riesgo, como la posibilidad que un evento ocurra y afecte negativamente el logro de los objetivos de una organización o entidad?

Cuadro 2. Entiende usted por riesgo, como la posibilidad que un evento ocurra y afecte negativamente el logro de los objetivos de una organización o entidad

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	38%
No	21	62%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado. Por Autor



Figura 3. Porcentaje de distribución de las respuestas de la encuesta pregunta N° 1
Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 3 se observa que un 62% de los funcionarios que respondieron a la pregunta realizada en la encuesta: **Entiende usted por riesgo, como la posibilidad que un evento ocurra y afecte negativamente el logro de los objetivos de una organización o entidad**, no entienden o no tienen claro el concepto de riesgo, esto es natural en una entidad en la que no se ha implementado una gestión de riesgos, sin embargo un 32% considera que un evento podría afectar el logro de los objetivos de una entidad en este caso sería el MINJUS, asimismo podría inferirse que este grupo reducido relaciona que la ocurrencia de un evento cualesquiera si tendría un efecto en el logro de los objetivos.

2.- ¿Se define como Administración de Riesgos a un proceso que incluye planeamiento, identificación, valoración, respuesta y monitoreo de los riesgos de una entidad?

Cuadro 3. Se define como Administración de Riesgos a un proceso que incluye planeamiento, identificación, valoración, respuesta y monitoreo de los riesgos de una entidad

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	29%
No	24	71%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N°)
Elaborado: Por Autor

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 2

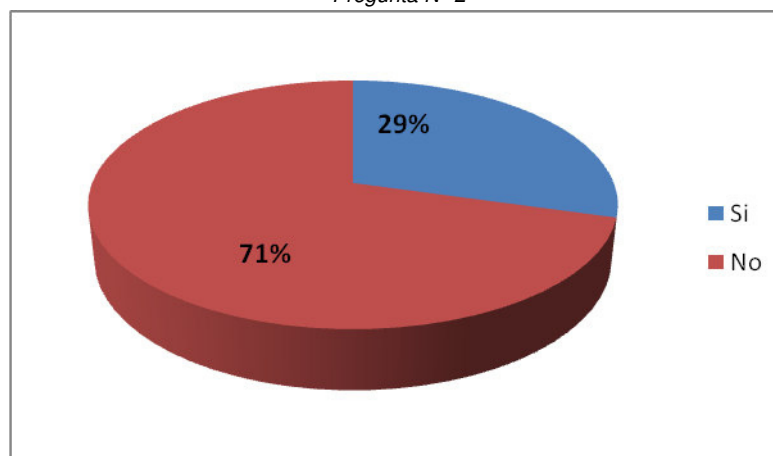


Figura 4. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 2
Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 4 se observa que un 71% de los funcionarios que respondieron a la pregunta realizada en la encuesta: **Se define como Administración de Riesgos a un proceso que incluye planeamiento, identificación, valoración, respuesta y monitoreo de los riesgos de una entidad**, no entienden que la gestión de riesgos es un proceso que permite gestionar los riesgos, esto se correlaciona con la respuesta que se ha dado a

la primera pregunta donde no se tiene claro que un evento puede imposibilitar el logro de los objetivos de una entidad. Esto puede llevarnos a pensar que debería trabajarse de manera interna a través de procesos de capacitación estos aspectos para que queden claros y no lleven a confusión a los funcionarios y/o trabajadores. Un 29% considera que la Administración de Riesgos si es un proceso y esto esta correlacionado con el grupo que respondió de manera afirmativa la primera pregunta esto quiere decir que un sector de los funcionarios que respondieron tiene al menos algunas ideas o definiciones sobre este tema.

3.- ¿En la organización de la cual usted forma parte ¿se cuenta usted con experiencia en Administración de Riesgos?

Cuadro 4. En la organización de la cual usted forma parte ¿se cuenta usted con experiencia en Administración de Riesgos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	21%
No	27	79%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Autor

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 3

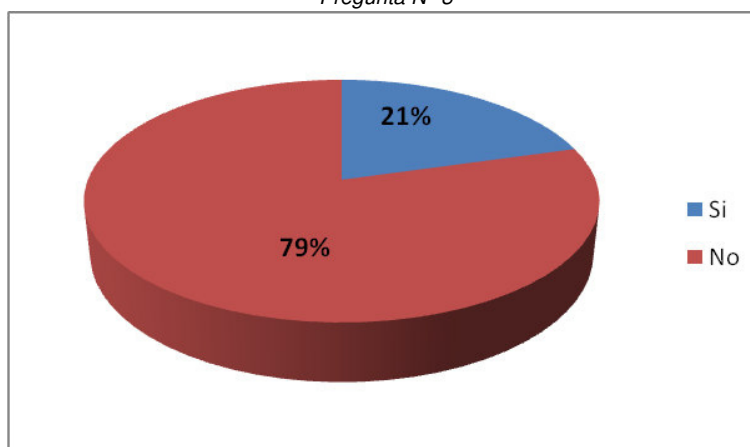


Figura 5. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 3
Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 5 se observa que un 79% de los funcionarios que respondieron a la pregunta realizada en la encuesta: **En la organización de la cual usted forma parte ¿se cuenta usted con experiencia en Administración de Riesgos**, manifestaron no se tiene experiencia en Administración de Riesgos (MNJUS), para una entidad como el Ministerio de Justicia que no está relacionada a la gestión administrativa propiamente dicho, como es el caso de otras entidades como el MIDIS, MINAGRI, o Gobiernos Locales, Regionales entre otros. Mientras que un 21% considera que en la entidad cuenta con experiencia en Administración de Riesgos, aquí nuevamente nos preguntamos a que riesgos podrían referirse podría ser a poblaciones vulnerables, en aspectos judiciales relacionados a impartir justicia por decir.

4.- ¿Ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de riesgos en la dependencia a su cargo?

Cuadro 5. Ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de riesgos en la dependencia a su cargo

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	15%
No	29	85%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Autor

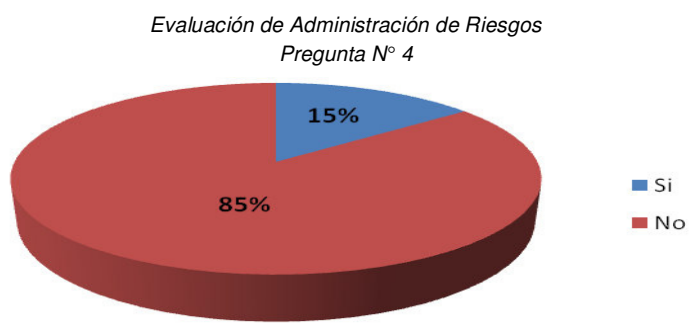


Figura 6. Porcentaje de distribución de las respuestas a encuesta pregunta N° 4
Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 6 se observa que un 85% de los funcionarios que respondieron a la pregunta realizada en la encuesta: **Ha establecido y**

difundido lineamientos y políticas para la administración de riesgos en la dependencia a su cargo, expresan que no se ha impartido o difundido lineamientos para la administración de riesgos, esto sigue revelando que en el MINJUS este tema no ha sido tratado en su importancia que tiene para la Gestión del Ministerio en la búsqueda de hacer realidad su Visión y cumplir con su Misión así como el logro de sus objetivos estratégicos.. Un 15% responde que “Si” se han difundido lineamientos para la gestión de riesgos, insisto que este tema lo está vinculando con otro que no tendría relación directa con la de gestionar riesgos en una entidad. Cabe señalar que esta actividad a nivel del sector gubernamental está aún en un estado incipiente, salvo las entidades del Sector Financiero del Estado, llámese Banco de la Nación, BCRP, COFIDE ETC., por lo que llama la atención este porcentaje.

5.- ¿Considera que el Ministerio se encuentra expuesto a riesgos que pueden imposibilitar el logro de sus objetivos estratégicos?

Cuadro 6. Considera que el Ministerio se encuentra expuesto a riesgos que pueden imposibilitar el logro de sus objetivos estratégicos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	18%
No	28	82%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)

Elaborado: Por Autor

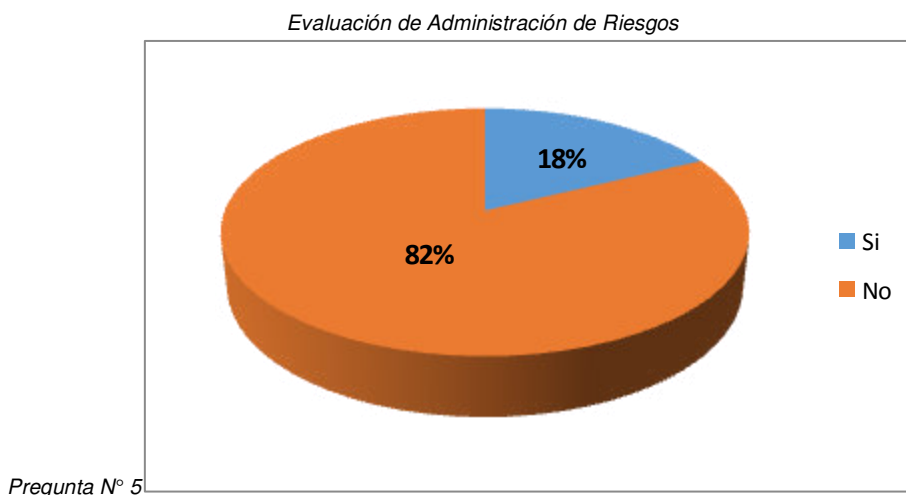


Figura 7. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 5

Elaborado: Autor

En la **Figura N° 7** veintiocho encuestados que representan el 82% de las afirmaciones negativas (No), responde a la pregunta **Considera que el Ministerio se encuentra expuesto a riesgos que pueden imposibilitar el logro de sus objetivos estratégicos** que el MINJUS no estaría expuesta a riesgo que imposibiliten el logro de sus objetivos estratégicos, este porcentaje alto indicaría que los encuestados perciben que esta entidad no está expuesta a riesgos podría ser porque es una entidad relacionada al rol que tiene el estado respecto a la Justicia y que esta si o si tiene que mantenerse. Sin embargo nuevamente se revela que el poco conocimiento que se tiene sobre este asunto haga pensar a los funcionarios algo que no es cierto, ya que la entidad no solo debe velar porque se administre adecuada justicia, sino que para lograr esto debe hacer una adecuada gestión de los recursos humanos, económicos que el estado le dispone. Por otra parte sólo un 18% responde que “Si” se verían afectados los objetivos estratégicos.

6.- ¿Considera usted que para implementar el control interno en el MINJUS solo es necesario contar con el componente Evaluación de Riesgos?

Cuadro 7. Considera usted que para implementar el control interno en el MINJUS solo es necesario contar con el componente Evaluación de Riesgos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	71%
No	10	29%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)

Elaborado: Por Autor

*Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 6*

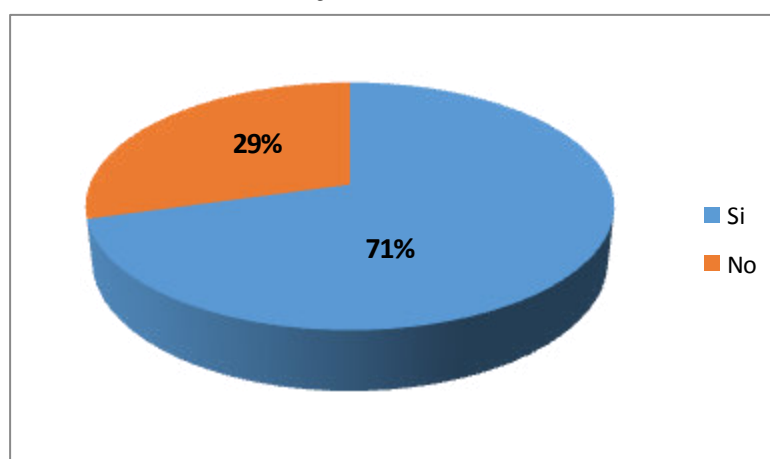


Figura 8. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 6

Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 8 el 71% de las afirmaciones positivas (Si), que los encuestados respondieron a la pregunta **Considera usted que para implementar el control interno en el MINJUS solo es necesario contar con el componente Evaluación de Riesgos**, es un indicador que la Cultura de Control Interno en la entidad es débil ya que la única forma de que un Sistema de Control Interno opere eficientemente es que los cinco componentes que lo constituyen estén presentes y estén operando, de manera interrelacionada (Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión). Un 29% de respuestas negativas (No) permiten inferir que los que respondieron tienen

un conocimiento sobre cómo debe operar un Sistema de Control Interno o porque su intuición los llevo a responder de esta manera.

7.- ¿Considera que la capacitación en Riesgos ayudaría a la implementación de los procesos de administración de Riesgos?

Cuadro 8. Considera que la capacitación en Riesgos ayudaría a la implementación de los procesos de administración de Riesgos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	65%
No	12	35%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 7

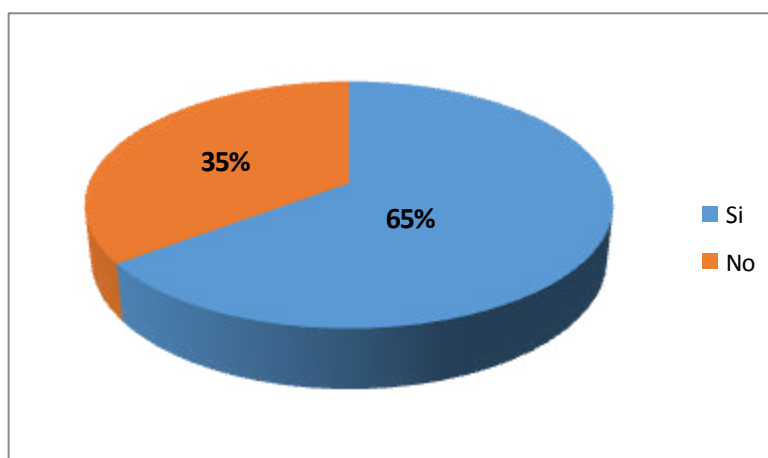


Figura 9. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 7
Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 9 el 61% de las afirmaciones positivas (Si), que los encuestados respondieron a la pregunta **Considera que la capacitación en Riesgos ayudaría a la implementación de los procesos de administración de Riesgos**, se correlaciona con las afirmaciones realizadas en la pregunta anterior, este grupo considera a la Capacitación como un elemento fundamental para el proceso de implementación de la

Administración de Riesgos, este elemento ayuda a cerrar la brecha entre quienes tienen un conocimiento amplio o básico de la gestión de riesgos de aquellos que no los tienen. Está demostrado científicamente en todo campo de la ciencia, la cultura, tecnología que aquellos que no se capacitan (instruyen) quedan rezagados frente a los que si los hacen, por ejemplo entre los países desarrollados y los que nos encontramos en pretender alcanzarlos ya hay un abismo por el solo hecho de que sus Gobiernos han considerado a la capacitación en su más amplio entender como un motor para el desarrollo. Es extraño ver que 35% de respuestas negativas (No) realizadas por los encuestados crea que la capacitación no ayudaría al proceso de implementación, este porcentaje es significativo podría deberse entre otros a que las capacitaciones sobre ciertos temas no se aplican una vez recibidas y que solo se hace para cumplir con un Plan de Capacitación que no está dirigido a mejorar las competencias del personal o a la gestión de la entidad, hay una frase célebre que dice: *“Conocimiento que no se aplica, no se aprende”*.

8.- ¿En la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos (medioambientales, políticos, sociales) e internos (infraestructura, personal, procesos y tecnología)?

Cuadro 9. En la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos (medioambientales, políticos, sociales) e internos (infraestructura, personal, procesos y tecnología)

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	9%
No	31	91%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 8

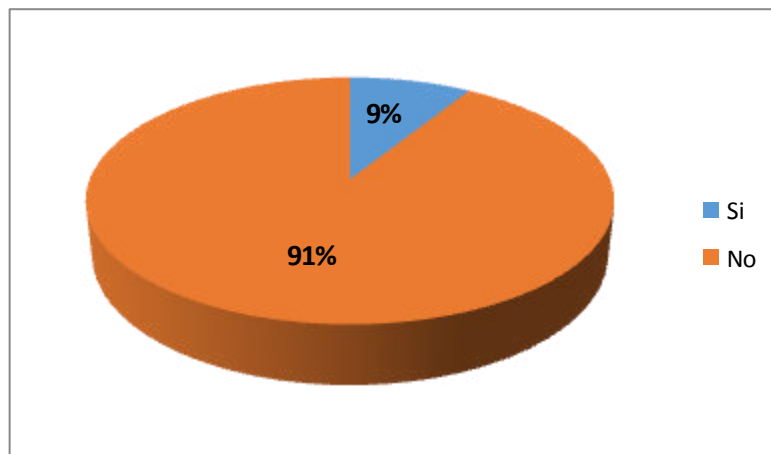


Figura 10. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 8
Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 10 el 9% de las afirmaciones positivas (Si), que los encuestados respondieron a la pregunta ***En la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos (medioambientales, políticos, sociales) e internos (infraestructura, personal, procesos y tecnología)***, este porcentaje bajo, indica que son muy pocos los funcionarios que perciben que los factores externos e internos tienen incidencia o se constituyen en factores que pueden afectar el logro de los objetivos. Sin embargo los aspectos políticos y sociales se constituyen en aspectos que hay que tener en cuenta en la gestión de las entidades del estado, debido a la injerencia en estas por parte del Poder Ejecutivo o presiones políticas que pueden desencadenar que la entidad no pueda lograr sus objetivos estratégicos o cumpla con su Misión. El 91% percibe que los factores señalados no influirían en los riesgos que afectarían el logro de los objetivos de la entidad, podría entenderse que existe una autonomía suficiente en la entidad que no la haría vulnerable a eventos como los relacionados a la política y/o sociales que la afectarían, sin embargo en nuestro país donde aún nuestro débil sistema democrático la injerencia política es fuerte aún esto

debido a que los Ministros son nombrados por el Poder Ejecutivo y a su vez este nombra los cargos de confianza en la diversas instancias administrativas de la entidad podría conllevar a que no se logren los objetivos de ésta.

9.- ¿Considera que la administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto. Probabilidad representa la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto debido a su ocurrencia?

Cuadro 10. Considera que la administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto. Probabilidad representa la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto debido a su ocurrencia

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	15%
No	29	85%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 9

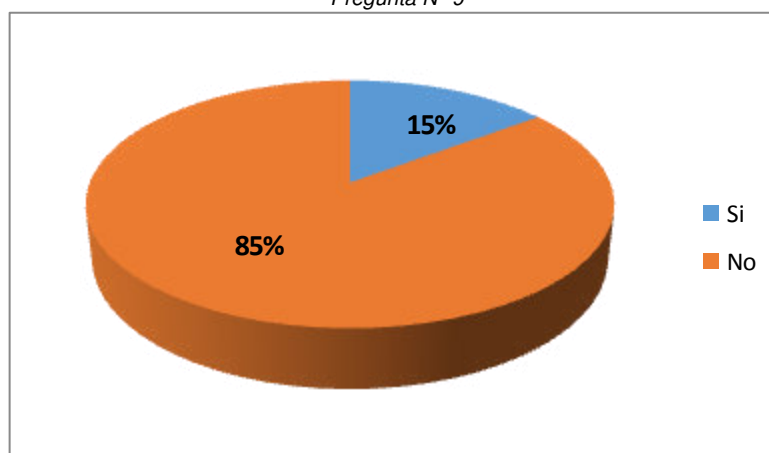


Figura 11. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 9
Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 11 el 85% de las afirmaciones negativas (No), que los encuestados respondieron a la pregunta **Considera que la administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto. Probabilidad representa la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto debido a su ocurrencia**, este resultado sigue soportando la necesidad de que la entidad requiere implementar un adecuado Sistema de Control Interno y por ende la Administración de Riesgos, Estos dos conceptos son estrictamente técnicos y podría ser que los funcionarios que respondieron no tienen claro estos términos y como deben ser empleados dentro del proceso de Gestión de Riesgos. Por otra parte 15% si considera que haya la necesidad que la Administración de la entidad deba valorar los riesgos bajo las perspectivas señaladas.

10.- ¿La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo-beneficio?

Cuadro 11. La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo-beneficio

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	9%
No	31	91%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 10

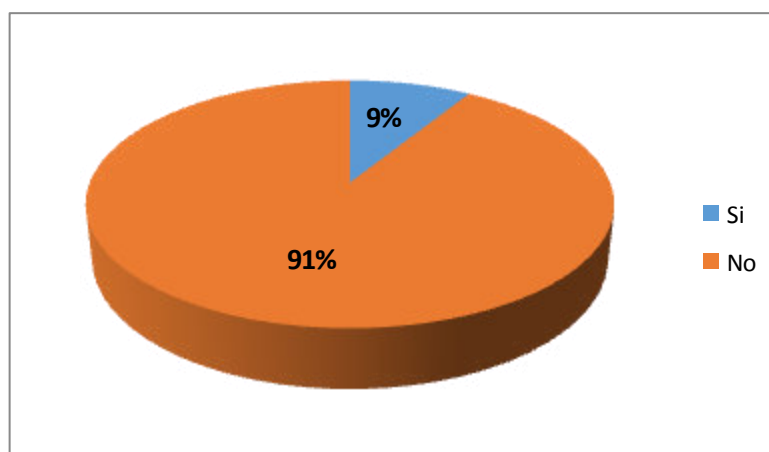


Figura 12. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 10
Elaborado: Por Autor

En la **Figura N° 12** el 91% de las afirmaciones negativas (No), que los encuestados respondieron a la pregunta ***La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo-beneficio***, quiere decir esto que la administración no considera los aspectos señalados en la pregunta para dar respuesta a los riesgos, esto es obvio en vista que estos términos corresponden a un proceso implementado en una entidad los mismos que son parte de la Cultura de Riesgos que se práctica ya sea a través de la técnica Autoevaluación de Control – CSA⁷ (Control Self Assessment), los encuestados perciben los aspectos de costo-beneficio de la entidad . Por otra parte 9% si considera que la Administración de la entidad entiende y utiliza técnicas apropiadas para dar respuesta a los riesgos entre las cuales está la evaluación del costo-beneficio, situación que debería evidenciarse de no ser así que es bastante probable este porcentaje pasaría a formar parte de aquellos que consideran que no se emplean estas técnicas en la respuesta a los riesgos que puedan afectar a la entidad así como al logro de los objetivos.

⁷ CCSA Certificación en Autoevaluación de Control – Guía de Estudio para el Examen, pág. 29 “La CSA es un proceso a través del cual la efectividad del control interno es examinado y evaluada. El objetivo es proporcionar seguridad razonable de que todos los objetivos serán alcanzados”.

4.1.2 Relación entre la Hipótesis Subsidiaria y Encuesta para Directivos

Hipótesis Subsidiaria N° 2

“La constante rotación de funcionarios en cargos de alta dirección afecta la continuidad de acciones dirigidas para la implementación de un proceso de valoración riesgos”.

Preguntas

11.- ¿Considera que debido a la constante rotación de funcionarios el Ministerio se encuentra expuesto a riesgos que pueden imposibilitar el logro de sus objetivos estratégicos?

Cuadro 12. Considera que debido a la constante rotación de funcionarios el Ministerio se encuentra expuesto a riesgos que pueden imposibilitar el logro de sus objetivos estratégicos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	38%
No	21	62%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor



Figura 13. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 11
Elaborado: Por Autor

En la **Figura N° 13** el 62% de las afirmaciones negativas (No), que los encuestados respondieron a la pregunta **Considera que debido a la**

constante rotación de funcionarios el Ministerio se encuentra expuesto a riesgos que pueden imposibilitar el logro de sus objetivos estratégicos, este alto porcentaje revela que la percepción que se tiene respecto a la relación que existe entre la rotación de los funcionarios y el logro de objetivos no significaría un riesgo para el alcance de estos, quizás podrían justificar esta percepción en vista que la entidad orienta sus actividades bajo el marco de su PEI, POI, y que los mismos deben ejecutarse indistintamente que haya rotación de funcionarios en el Ministerio. Sin embargo en mi opinión habría que correlacionar esta percepción con el seguimiento de los indicadores de estos documentos normativos de tal manera que se evidencie que no hay ninguna relación causal entre la rotación y el logro de los objetivos. Un grupo de funcionarios si expreso su opinión que si hay un efecto entre la rotación y el logro de los objetivos 38% quizás ellos si perciben que no se están logrando los objetivos y una de las causas sería la rotación de funcionarios. Hay que tener en cuenta que en el estado al haber cambios de Ministros a su vez hay cambios en los niveles ejecutivos y tendría un efecto directo en el logro de los objetivos este Ministerio, ha cambiado durante el periodo 2011 – 2016 seis Ministros y ,estos a su vez a los Viceministros y estos a otros funcionarios de confianza, en mi opinión estos cambios tienen un efecto en la organización.

12.- ¿Considera que la rotación de funcionarios es una limitante para implementar la Administración de Riesgos?

Cuadro 13. Considera que la rotación de funcionarios es una limitante para implementar la Administración de Riesgos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	32%
No	23	68%
Total	34	100%

**Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor**

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 12

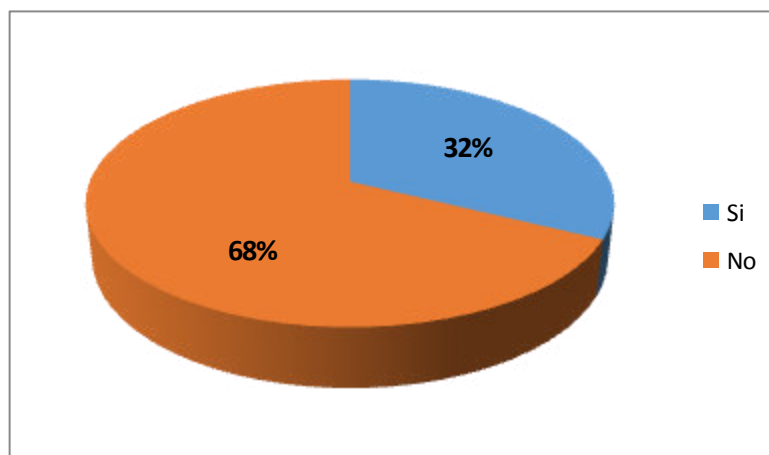


Figura 14. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 12
Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 14 el 68% de las afirmaciones negativas (No), que los encuestados respondieron a la pregunta **Considera que la rotación de funcionarios es una limitante para implementar la Administración de Riesgos** como en la anterior respuesta este alto porcentaje podría deberse al desconocimiento que hay respecto a las normativas de control que establecen la necesidad de implementar el componente de evaluación de riesgos (Resolución de Contraloría N° 320-2006) por hacer referencia a una norma interna y no a un estándar como COSO, por lo contrario no fuera limitante entonces ya el Ministerio hubiera implementado la Gestión de Riesgos. Un 32% de encuestados afirmaron que si es una limitante para implementar la gestión de riesgos al parecer este grupo tiene más claro los conceptos de gestión y que una entidad es un organismo vivo y que puede ser afectado por sus elementos o componentes internos, en este caso la decisión de implementarla. Por ejemplo manifesté que la Resolución de Contraloría antes señalada se emitió en el año 2006 y han transcurrido 10 años sin que se haya implementado un adecuado sistema de control interno y menos el componente evaluación de riesgos en la entidad.

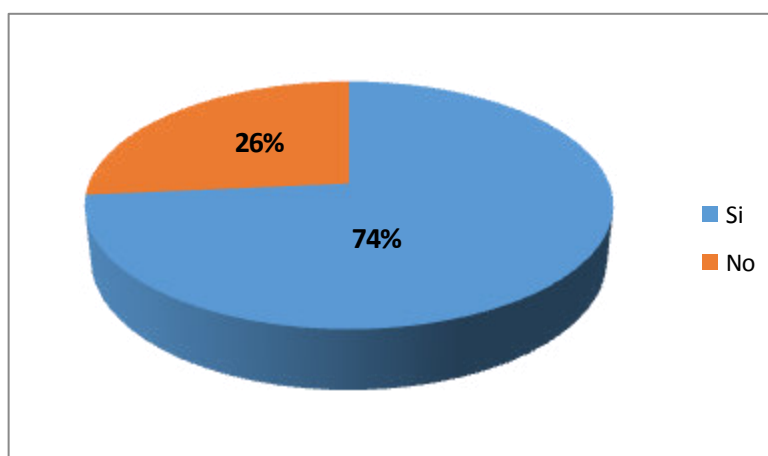
13.- ¿Considera que el constante cambio de funcionarios o directivos representa un verdadero problema para el Ministerio, en cuanto a costos de entrenamiento y a productividad y desempeño del personal?

Cuadro 14. Considera que el constante cambio de funcionarios o directivos representa un verdadero problema para el Ministerio, en cuanto a costos de entrenamiento y a productividad y desempeño del personal

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	74%
No	9	26%
Total	34	100%

**Fuente. Encuesta para Directivos (ver Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor**

*Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 13*



**Figura 15. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 13
Elaborado: Por Autor**

En la Figura N° 15 el 26% de las afirmaciones negativas (No), que los encuestados respondieron a la pregunta **Considera que el constante cambio de funcionarios o directivos representa un verdadero problema para el Ministerio, en cuanto a costos de entrenamiento y a productividad y desempeño del personal**. Como comenté el Ministerio en

el periodo antes señalado, cambio de seis Ministros prácticamente cada año se han realizado cambios en la plana de funcionarios y/o directivos esto es como conducir una embarcación dentro de una zona de tormentas si o si tiene un efecto sobre esta, si tuviéramos que capacitar en temas de control interno y en este caso de gestión de riesgos el costo si sería alto, al menos deberían programarse anualmente unos cinco talleres de control y riesgos lo que significaría un costo estimado de S/18,000.00 soles en cinco años significarían S/. 450,000 soles para capacitar a los funcionarios del Ministerio. Ahora si no se les capacita las posibilidades de mejorar la productividad y el desempeño, esto si tiene un impacto directo sobre la Gestión de la entidad, con efectos colaterales como que no se gestionen adecuadamente los recursos presupuestales entre otros. Un 74% de encuestados afirmaron que si tiene un efecto sobre las variables consultadas costos, productividad y desempeño, y no dejan de tener la razón somos testigos de la ineficiencia que muestran las entidades del estado, y quizás una de las causas sea la de rotación constante de funcionarios y los costos que significan su entrenamiento para dirigir las entidades del estado y administrar sus recursos.

14.- ¿Considera que un nuevo funcionario y/o colaborador tarda un buen tiempo en adaptarse y lograr su máxima productividad?

Cuadro 15. Considera que un nuevo funcionario y/o colaborador tarda un buen tiempo en adaptarse y lograr su máxima productividad

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	68%
No	11	32%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 14

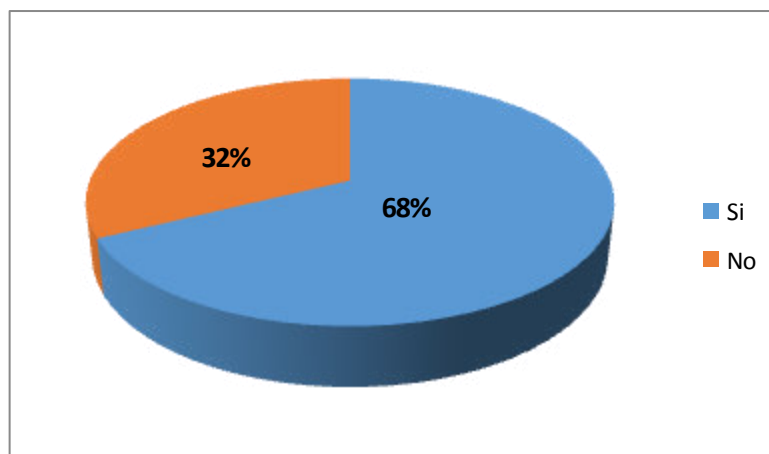


Figura 16. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 14
Elaborado: Por Autor

En la **Figura N° 16** el 32% de las afirmaciones negativas (No), que los encuestados respondieron a la pregunta **Considera que un nuevo funcionario y/o colaborador tarda un buen tiempo en adaptarse y lograr su máxima productividad**. La respuesta de este grupo de funcionarios nos lleva a pensar o considerar quizás que la experiencia en puestos similares genera ese balance entre el tiempo de adaptarse en un puesto de trabajo y lograr su máxima productividad, no sería un adecuado fundamento basarse solo en la experiencia, los expertos señalan que como mínimo una persona se adapta a su puesto en un periodo de tres a seis meses si a esto le adicionamos los cambios que se han dado en la entidad en evaluación, sería poco serio decir que los funcionarios lograron su máxima productividad, ya que solo permanecieron un lapso de un año en la entidad, salvo aquellos que lograron mantenerse. Cabe resaltar que un 68% de encuestados respondió de manera afirmativa, que se requiere tiempo de adaptación para lograr una máxima productividad, para apoyar esta posición citare textualmente el resumen ejecutivo siguiente:

Pérez C. (2007), "Desde que el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor se preocupó por la productividad empresarial mediante un conjunto de estudios de la producción tipificado con investigaciones rigurosas en las

fábricas, cuando finalizaba la centuria dieciochesca y en los albores de la decimonónica, se buscó la mejor forma de hacer el trabajo con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas y el crecimiento y desarrollo empresarial, pero considerando como instrumento fundamental el tiempo, variable sobre la cual va a trabajar el investigador en ejercicio de sus funciones administrativas, como una de las fundamentales de las funciones sobre las cuales debió, debe y deberá actuar el administrador de todos los momentos históricos y futuros en términos de pensamiento interior y colectivo empresarial, ya que es en función del tiempo que laboran los gerentes, los administradores y los empresarios. En el artículo se da la intervención del profesor Reinhart Koselleck, quien enfatiza en la importancia del tiempo que, como variable, cumple la función de contribuir a tipificar la productividad mediante la eficiencia y la eficacia tanto de la gestión administrativa de los directivos empresariales con participación de sujetos que actúan en una colectividad empresarial".

15.- ¿Considera que un nuevo funcionario y/o colaborador debe tomarse el tiempo para hacer conocer bien a los usuarios, los procedimientos, políticas y normas de la entidad?

Cuadro 16. Considera que un nuevo funcionario y/o colaborador debe tomarse el tiempo para hacer conocer bien a los usuarios, los procedimientos, políticas y normas de la entidad

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	74%
No	9	26%
Total	34	100%

**Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor**

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 15

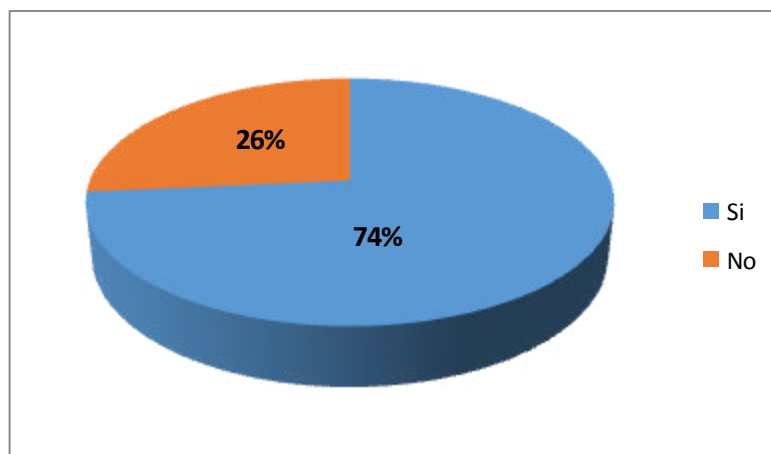


Figura 17. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 15
Elaborado: Por Autor

En la **Figura N° 17** el 26% de las afirmaciones negativas (No), que los encuestados respondieron a la pregunta **Considera que un nuevo funcionario y/o colaborador debe tomarse el tiempo para hacer conocer bien a los usuarios, los procedimientos, políticas y normas de la entidad** al parecer este grupo resta importancia al factor integrador que significa que el nuevo funcionario dé a conocer los procedimientos, políticas y normas de la entidad, como buena práctica hay entidades o empresas que aprovechan para refrescar las políticas al personal a su cargo cuando se da el cambio de un funcionario (durante el proceso de Inducción). Asimismo esta acción ayuda a que el nuevo integrante las conozca y asimile a fin de cumplir con sus responsabilidades y funciones, el hecho de tener experiencia en puestos similares no significa que no requiera de conocer las de la nueva entidad a la que se integra, cada entidad adapta sus políticas y procedimientos de acuerdo a la naturaleza de su actividad, salvo casos como el Logístico en donde el marco lo da la Ley de Contrataciones y prácticamente todas las entidades del estado establecen sus normativas internas de manera similar . El 74% de encuestados respondió de manera afirmativa, que se requiere el funcionario debe tomarse un tiempo para hacer conocer a los usuarios las normas internas ya sea pienso para reforzarlas en cuanto a su cumplimiento y

a el adecuado desempeño de las funciones de los usuarios que estarán a cargo del nuevo integrante de la entidad.

16.- ¿Considera que en una entidad la moral del personal baja cuando una entidad tiene una alta tasa de rotación de funcionarios?

Cuadro 17. Considera que en una entidad la moral del personal baja cuando una entidad tiene una alta tasa de rotación de funcionarios

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	65%
No	12	35%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 16

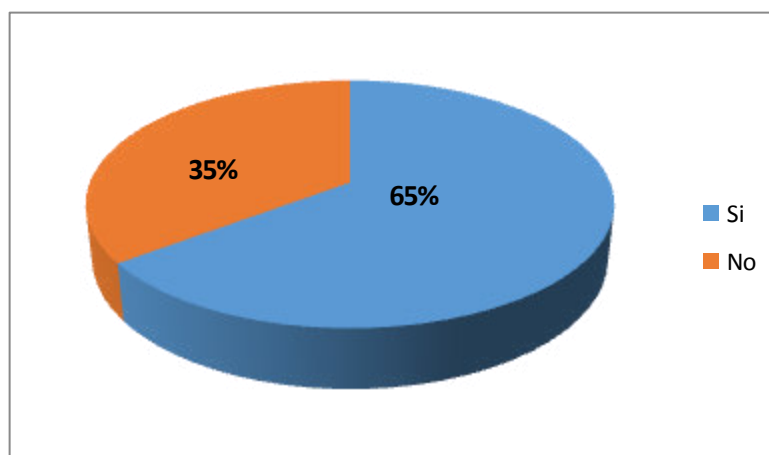


Figura 18. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 16
Elaborado: Por Autor

En la **Figura N° 18** el 35% de las afirmaciones negativas (No), que los encuestados respondieron a la pregunta **Considera que en una entidad la moral del personal baja cuando una entidad tiene una alta tasa de rotación de funcionarios** es reducido el número de encuestados que

respondió que la rotación no afecta la moral, “Clima Laboral”, cabría preguntarse si este grupo de encuestados quizás viene manteniendo durante mucho en la entidad por lo que a ellos compete no les afecta las rotación al no ver afectados sus intereses personales. Ahora es bastante cierta que en las entidades del estado la modalidad imperante de contratación es conocida como CAS, y que los funcionarios utiliza para emplear a las personas que ellos consideran de confianza y que cumplen con los “perfiles” del puesto que desean cubrir. Por cierto al rotar el funcionario prácticamente la totalidad del personal que contrato bajo la modalidad CAS saldrá cuando ingrese el nuevo funcionario, por lo tanto esto si tiene un efecto sobre la moral de aquellos que se quedan, solo esperando el momento en que se tome la decisión de no renovarles su contrato. Indudablemente en un clima laboral de esta naturaleza, los que no solo trabajan en cargos de confianza como los funcionarios que llegan a la organización como resultado de la salida de un Ministro, solo aspiran a quedarse un tiempo cumplir con lo que se les pide y luego migrar a otra entidad en donde pueda tener estabilidad y no esté sujeta a estos vaivenes políticos a lo que se encuentran sometidas las entidades del estado.

17.- ¿Considera que con cada nuevo director o funcionario llegan nuevas reglas y una nueva manera de hacer las cosas y, los empleados pueden sentirse frustrados o confundidos en cuanto a lo que se supone que deben hacer?

Cuadro 18. Considera que con cada nuevo director o funcionario llegan nuevas reglas y una nueva manera de hacer las cosas y, los empleados pueden sentirse frustrados o confundidos en cuanto a lo que se supone que deben hacer

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	82%
No	6	18%
Total	34	100%

**Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor**

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 17

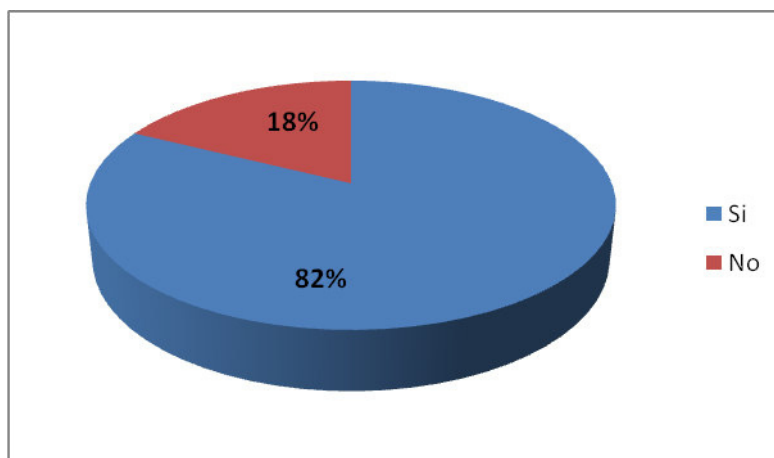


Figura 19. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 17
Elaborado: Por Autor

En la **Figura N° 19** el 18% de las afirmaciones negativas (No), que los encuestados respondieron a la pregunta **Considera que con cada nuevo director o funcionario llegan nuevas reglas y una nueva manera de hacer las cosas y, los empleados pueden sentirse frustrados o confundidos en cuanto a lo que se supone que deben hacer.**, este porcentaje ratifica mi observación de un grupo de los encuestados no se ven afectados por los cambios que se puedan dar en la entidad, quizás porque es personal que está bajo un régimen laboral distinto al de los CAS , porque es bien sabido que cada equipo de funcionarios trae consigo un Estilo Gerencial, que va afectar a los grupos de trabajo, pudiendo ser este de manera positiva o negativa según como lo perciban el personal que estará bajo su cargo.

El 82% de los encuestados respondió de manera afirmativa, ratifica mi apreciación que estos cambios afectan el clima ya que ellos vienen imbuidos de un estilo de dirección diferente al que estuvo vigente, esto traerá primero incertidumbre respecto al nuevo funcionario y su estilo de dirigir, segundo tensión respecto a las decisiones que vaya a tomar respecto al personal, ceses, nuevas contrataciones entre otras. Este tema ha sido resaltado por

especialistas en recursos humanos la presente referencia ratifica mi opinión respecto a estos cambios y su impacto en el estrés laboral que este conlleva.

18.- ¿Considera que los niveles de satisfacción del servicio al usuario también se desploman, principalmente, a que el nuevo personal no está bien informado o no es lo suficientemente eficiente para manejar de inmediato los problemas complejos?

Cuadro 19. Considera que los niveles de satisfacción del servicio al usuario también se desploman, principalmente, a que el nuevo personal no está bien informado o no es lo suficientemente eficiente para manejar de inmediato los problemas complejos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	76%
No	8	24%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor

*Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 18*

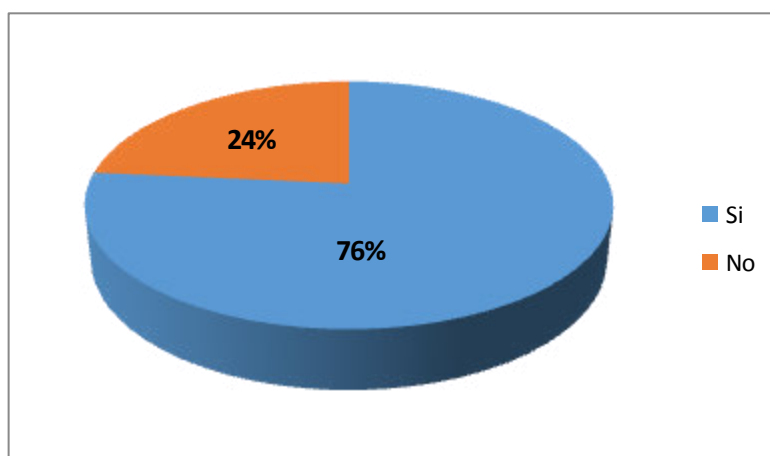


Figura 20. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 18
Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 20 el 24% de las afirmaciones negativas (No), que los encuestados respondieron a la pregunta ***Considera que los niveles de satisfacción del servicio al usuario también se desploman, principalmente, a que el nuevo personal no está bien informado o no es lo suficientemente eficiente para manejar de inmediato los problemas complejos.***, el grupo de encuestados que respondieron “No” que representan el 24% es presa que los cambios en el personal entiéndase en la Alta Dirección, Niveles Gerenciales y Operativos en no muchos casos, cabe señalar que los trabajadores que se encuentran comprendidos en el régimen CAS, este grupo también es volátil con el cambio de las autoridades y funcionarios en los niveles antes mencionados, por lo que ellos perciben que se tendrían dificultades para el desarrollo de las labores, mencione respecto al impacto que tiene la experiencia y el tiempo de adaptación que se requiere para llegar a una productividad aceptable del trabajador recién incorporado. .

En contraposición a lo afirmado por el primer grupo, el 76% de los encuestados respondió de manera afirmativa, lo que apoya la Hipótesis Subsidiaria N° 2 “*La constante rotación de funcionarios en cargos de alta dirección afecta la continuidad de acciones dirigidas para la implementación de un proceso de valoración riesgos*”, pero en este caso para el desarrollo de las actividades de la entidad la que se refleja en la satisfacción del usuario (ciudadano) esta situación de la rotación permanente como ha sido el caso del Ministerio.

19.- ¿Considera que la alta rotación de funcionarios afecta el clima laboral?

Cuadro 20. Considera que la alta rotación de funcionarios afecta el clima laboral

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	85%
No	5	15%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 19

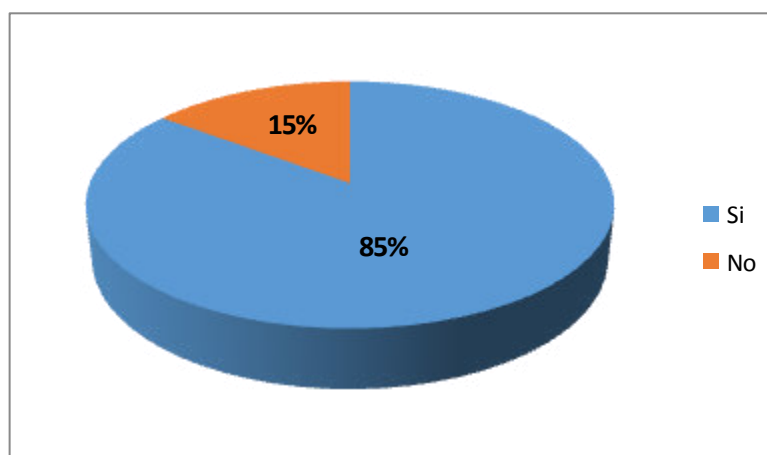


Figura 21. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 19
Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 21 el 85% de las afirmaciones positiva (Si), que los encuestados respondieron a la pregunta **Considera que la alta rotación de funcionarios afecta el clima laboral.**, podríamos pensar que este grupo que responde de manera afirmativa lo está haciendo porque así perciben el clima laboral en la entidad. Pero que es clima laboral, a continuación apreciaremos una definición: “*El clima laboral no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad* (Definición recuperada de la página Web de Emprende PYME 2008 -2016)”. en ese sentido el grupo expresa su opinión sobre el impacto que tiene la rotación de

funcionarios, sin embargo podría atribuirse a la variable clima un efecto sobre la rotación de los trabajadores no producida por el cambio de funcionarios sino propiamente por el clima de insatisfacción que se vive al interior de la entidad lo lleva a tomar decisiones de dejar de laborar en la misma, afectando aún más la productividad total de la entidad o de las unidades orgánicas en donde se presenta con mayor intensidad la rotación.. Surge entonces la pregunta si las acciones que en los últimos a 30 años han emprendido los diversos gobiernos de nuestro país han tenido en cuenta este fenómeno que afectaría no solo a la entidad en evaluación sino a muchas otras en situación similar Ministerio, que tienen como colofón brindar un servicio de calidad al ciudadano y mejorar su calidad de vida.

El 15% de los encuestados nos da el mensaje que la rotación de funcionarios no afecta el clima laboral, quizás este grupo no ha sido afectado en ningún momento por el efecto que tiene la rotación, puede ser su condición laboral, o tienen una capacidad de resiliencia (capacidad de los seres humanos para sobreponerse a períodos de dolor emocional y situaciones adversas) es decir si el medio en el que laboran se presenta adverso ellos se adaptan para reponerse inmediatamente.

20.- ¿Considera que la imagen de la institución puede verse afectada debido a la alta rotación de funcionarios?

Cuadro 21. Considera que la imagen de la institución puede verse afectada debido a la alta rotación de funcionarios

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	97%
No	1	3%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 20

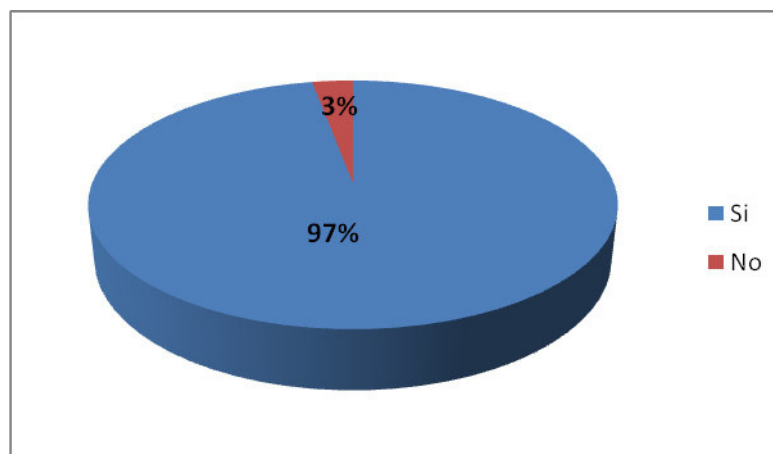


Figura 22. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 20
Elaborado: Por Autor

En la **Figura N° 22** el 97% de las afirmaciones positiva (Si), que los encuestados respondieron a la pregunta **Considera que la imagen de la institución puede verse afectada debido a la alta rotación de funcionario.**, este categórico porcentaje si bien pareciera que indica que habría una relación entre la rotación y la afectación de la imagen de la entidad, no es tanto así ya que lo que afecta a la imagen es el servicio que se brinda, porque podría ser el caso que la rotación de empleados se realice con recursos humanos competentes quizás el servicio no se vería afectado y por lo tanto la imagen no se verla afectada, pero si sucede lo contrario si lo haría.

Insisto en este aspecto, importante, quizás la imagen llamémosle reputación si se vería afectada directamente por temas políticos o que comprometan a la entidad con aptos de corrupción que incluso conllevaría a cambios en los funcionarios de la Alta Dirección Ministros. Puede ser que la imagen se vea afectada no por la rotación sino por el mal servicio y que en el largo plazo tendría un efecto en el cambio de autoridades, como se ha podido observar durante los últimos cinco años de este gobernó donde este Ministerio sufrió casi cambios anuales de Ministros.

El 3% de los encuestados indica que la rotación si afectaría la imagen de la institución, este resultado nos da la razón que no hay al parecer una relación directa entre la rotación y la imagen.

4.1.3 Relación entre la hipótesis subsidiaria y encuesta para directivos

Hipótesis Subsidiaria N° 3

“La falta de una unidad orgánica designada para el desarrollo de una metodología de gestión de riesgos, no permite su implementación”.

Preguntas

21.- ¿El Minjus ha implementado un Área que se encargue de la Administración de los Riesgos?

Cuadro 22 El Minjus ha implementado un Área que se encargue de la Administración de los Riesgos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	15%
No	29	85%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 21

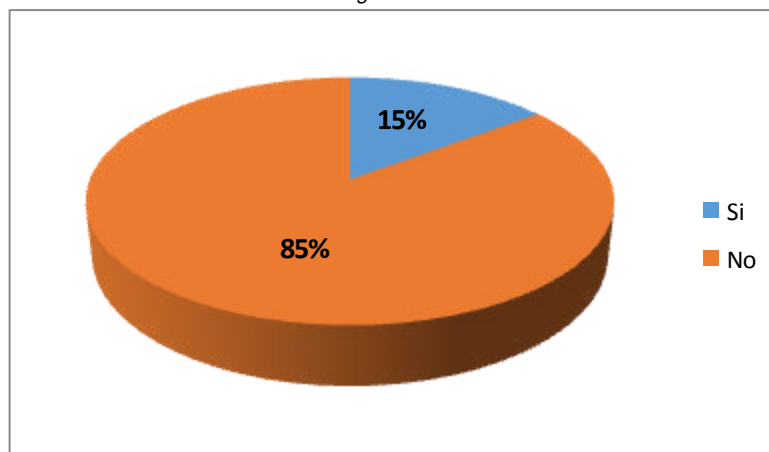


Figura 23. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 21
Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 23 el 15% de las afirmaciones positiva (Si), que los encuestados respondieron a la pregunta ***El Minjus ha implementado un Área que se encargue de la Administración de los Riesgos.***, este porcentaje corresponde a cinco (05) encuestados que opinan que la entidad ha implementado una Área que se encargue de la Administración de Riesgos, esto revela que hay un claro desconocimiento de las unidades orgánicas al interior del Ministerio esto se fundamenta en la falta de capacitación sobre este tema.

El 85% de los encuestados indica que no se ha implementado un área para cumplir con esta función, al respecto la Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, del 03 de noviembre de 2006, establece lo siguiente:

(...)

“2. Norma General para el Componente Evaluación de Riesgos

El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos.

La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o

respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad. La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. **El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad.** Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, deban identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad,(...)"

Como lo establece esta resolución la entidad desde el año 2006 hace diez años pudo haber asignado esta función a una unidad orgánica cuyas funciones guarden alguna relación con la Administración de Riesgos sin embargo no lo ha hecho, esto si guarda una relación directa con las Hipótesis Subsidiarias N° 1 y 2 del presente trabajo de investigación, ahora vale preguntarse si la Contraloría exigió el cumplimiento de esta Resolución para fortalecer los Sistemas de Control Interno de las entidades del Estado Peruano..

22.- ¿Ha participado en reuniones con algún Área u Oficina del Minjus para formular una metodología para la Administración de Riesgos?

Cuadro 23. Ha participado en reuniones con algún Área u Oficina del Minjus para formular una metodología para la Administración de Riesgos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	18%
No	28	82%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor

*Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 22*

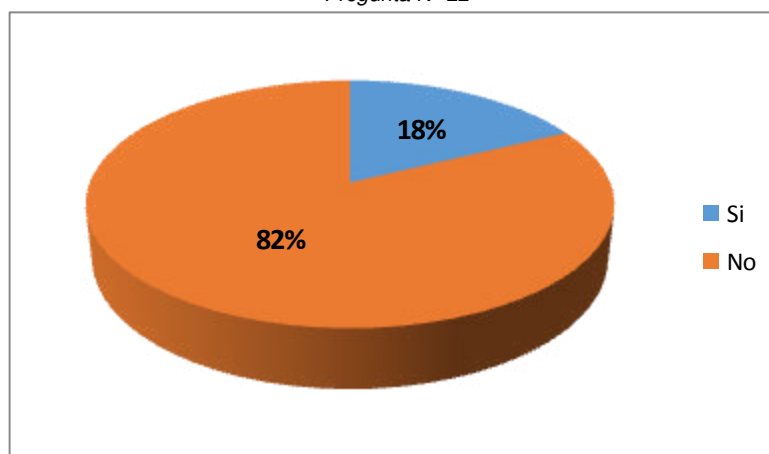


Figura 24. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 22
Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 24 el 18% de las afirmaciones positiva (Si), que los encuestados respondieron a la pregunta ***Ha participado en reuniones con algún Área u Oficina del Minjus para formular una metodología para la Administración de Riesgos*** al respecto las reuniones que lleva cabo el Comité de Control Interno encargado de llevar adelante la implementación del Sistema de Control Interno, puedan haber tratado este asunto en sus reuniones de trabajo.

El 82% de los encuestados afirmó que no ha participado en reuniones, con otra área para formular la metodología, puede ser el caso que no sean integrantes del Comité de Control Interno por lo que desconocen totalmente esta situación, o se reafirma que no se ha designado y menos implementado un área responsable de esta función.

En relación a esta metodología, la Resolución de Contraloría antes referida recomienda que el área designada para llevar a cabo esta responsabilidad deba ser la que proponga esta metodología; ya que se requiere ciertos conocimientos que hayan sido adquiridos teóricamente a través de capacitaciones o por experiencia en este tipo de actividades en otras entidades, por ejemplo en el Sistema Financiero han logrado un nivel de

madurez importante sobre este tema y el personal que labora en las Gerencias de Riesgos podrían adecuarla a una entidad como el Ministerio.

23.- ¿La Dirección a su cargo envía a alguna Área u Oficina del Minjus, reportes mensuales, de los riesgos a que está expuesta?

Cuadro N° 24. La Dirección a su cargo envía a alguna Área u Oficina del Minjus, reportes mensuales, de los riesgos a que está expuesta

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	18%
No	28	82%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 23

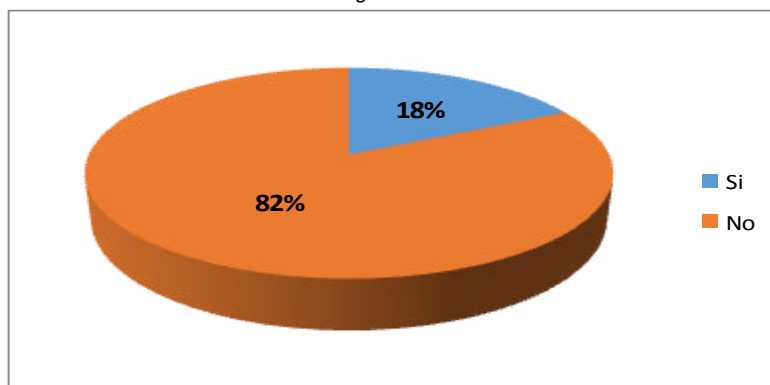


Figura 25. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 23
Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 25 el 18% de las afirmaciones positiva (Si), que los encuestados respondieron a la pregunta **La Dirección a su cargo envía a alguna Área u Oficina del Minjus, reportes mensuales, de los riesgos a que está expuesta.**, esta afirmación si carecería de todo fundamento ya que al no contarse con una unidad encargada de la Administración de Riesgos, menos se podrían formular informes a los responsables de la Dirección del Ministerio, quizás se estén confundiendo con los informes que formulan otras unidades orgánicas respecto al Plan Estratégico, Plan Operativo entre otros.

El 82% de los encuestados indica que no se formulan informes sobre riesgos a la Alta Dirección, esto sí es concordante con que sucede en el Ministerio respecto a la gestión de riesgos.

24.- ¿Tiene conocimiento si algún área o unidad orgánica consolida la información referida la administración de riesgos de toda la entidad, en forma mensual, trimestral?

Cuadro N° 25 Tiene conocimiento si algún área o unidad orgánica consolida la información referida la administración de riesgos de toda la entidad, en forma mensual, trimestral

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	15%
No	29	85%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor

*Evaluación de Administración de Riesgos
 Pregunta N° 24*

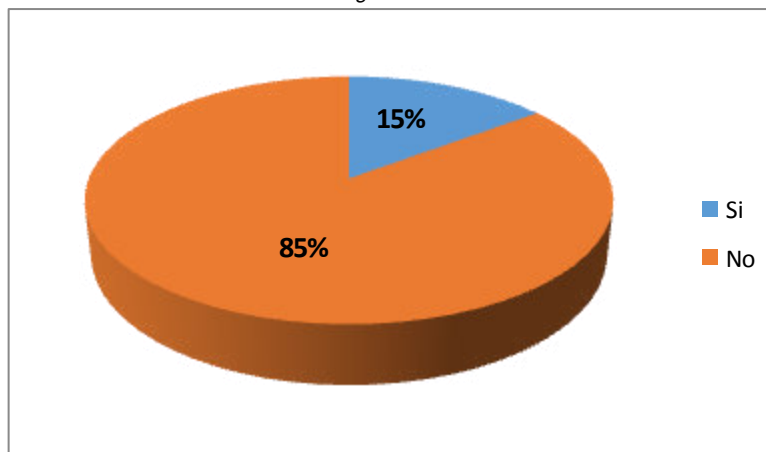


Figura 26. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 24
Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 26 el 15% de las afirmaciones positiva (Si), que los encuestados respondieron a la pregunta ***Tiene conocimiento si algún área o unidad orgánica consolida la información referida la administración de riesgos de toda la entidad, en forma mensual, trimestral***

Este porcentaje es similar al que respondió la pregunta N° 23, al parecer este grupo tiene algún conocimiento respecto a la formulación de reportes de riesgos. Pero llama la atención ya que se tiene la certeza que aún no se ha implementado el componente “Evaluación de Riesgos (Resolución de Contraloría N° 320-2006, 2006, p.332144)”.

El 85% de los encuestados indica que no tiene conocimiento que un área del Ministerio consolide la información de riesgos periódicamente, esto valida la aseveración que aún no se ha implementado la gestión de riesgos y por lo cual no habría evidencia de la formulación de estos informes.

En relación a este punto, las entidades que ya han implementado la gestión de riesgo formulan informes a nivel de sus unidades orgánicas que participan en esta gestión y posteriormente el área responsable de apoyar y asistir a la entidad en la gestión de riesgos, consolida la información y luego eleva un informe al Comité de Riesgos que tiene entre sus integrantes a algún miembro del Directorio (Banco de la Nación, COFDE, BCRP), por lo que la Alta Dirección toma conocimiento de cómo se encuentra la gestión de riesgos en la entidad.

25.- ¿Tiene conocimiento si existe un representante designado por cada área o unidad orgánica encargada de la administración de riesgos de la entidad?

Cuadro N° 26 Tiene conocimiento si existe un representante designado por cada área o unidad orgánica encargada de la administración de riesgos de la entidad

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	12%
No	30	88%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 25

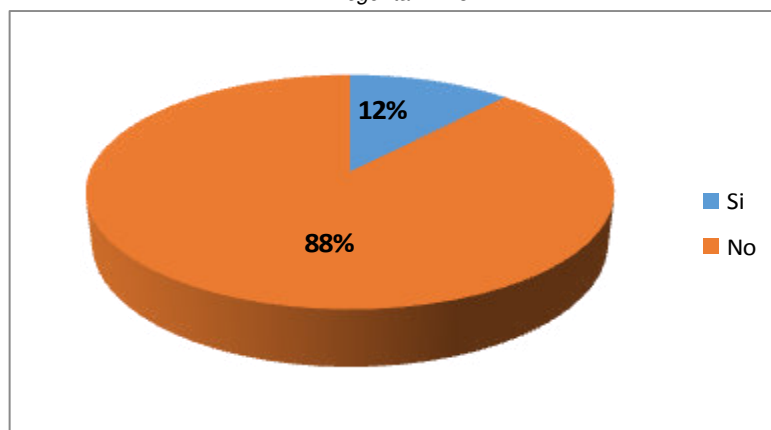


Figura 27. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 25
Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 27 el 12% de las afirmaciones positiva (Si), que los encuestados respondieron a la pregunta **Tiene conocimiento si existe un representante designado por cada área o unidad orgánica encargada de la administración de riesgos de la entidad**, este porcentaje indica que los encuestados parecen confundir la designación de “coordinadores” para la implementación del Sistema de Control Interno, con los que deberían designarse en un proceso de implementación de la gestión de riesgos en la entidad.

Al respecto las entidades que ya tienen implementado la gestión de riesgos, designan en primera instancia a los responsables (funcionarios) que tienen a

su cargo las unidades orgánicas de línea y estos a su vez en la parte operativa designan coordinadores de riesgos que interactúan con la unidad responsable de apoyar y asistir en la gestión a la entidad. Esto están claramente explicados en el documento denominado las Tres Líneas de Defensa⁸, tal como se detalla a continuación:

(...)

“La Primera Línea de Defensa: La Gestión Operativa

El modelo de las Tres Líneas de Defensa distingue tres grupos (o líneas) que participan en una efectiva gestión de riesgos:

- *Las funciones que son propietarias de los riesgos y los gestionan.*
- *Las funciones que supervisan los riesgos.*
- *Las funciones que proporcionan aseguramiento independiente.*

Como primera línea de defensa, las gerencias operativas son propietarias de los riesgos y los gestionan. Estas gerencias también son responsables de la implementación de acciones correctivas para hacer frente a deficiencias de proceso y control (...).

El 88% de los encuestados indica que no se han designado representantes por cada unidad orgánica para la gestión de riesgos, este grupo a diferencia del anterior tiene claro los aspectos relacionados a la gestión ya sea por capacitación o por lo obvio que es la pregunta y al no encontrar situaciones o hechos que lo evidencien.

26.- ¿Considera que el titular o funcionario debe asignar la ejecución de la administración de riesgos a un área o unidad orgánica a fin de definir una metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos?

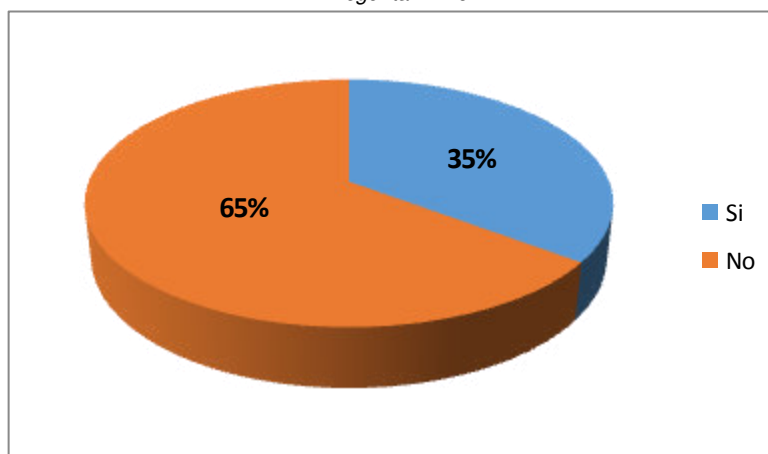
⁸ IIA The Institute of Internal Auditors, Documento de Posicionamiento Las Tres Líneas de Defensa para una Efectiva Gestión de Riesgos y Control, Enero 2013.

Cuadro N° 27. Considera que el titular o funcionario debe asignar la ejecución de la administración de riesgos a un área o unidad orgánica a fin de definir una metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	35%
No	22	65%
Total	34	100%

**Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor**

*Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 26*



**Figura 28. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 26
Elaborado: Por Autor**

En la Figura N° 28 el 35% de las afirmaciones positiva (Si), que los encuestados respondieron a la pregunta **Considera que el titular o funcionario debe asignar la ejecución de la administración de riesgos a un área o unidad orgánica a fin de definir una metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos.**, este porcentaje debe corresponder a aquellos que vienen respondiendo que no se ha implementado la Administración de riesgos, que la constante rotación de funcionarios afecta el clima laboral, la productividad entre otros aspectos. Como anteriormente mencione la Resolución de Contraloría N° 320-2006 recomienda que el Titular asigne esta responsabilidad a una unidad orgánica de la entidad. Ahora esta designación debe recaer en una unidad

que cuente con la capacidad operativa y conocimientos y experiencia en este tema, por mi experiencia es muy difícil encontrar en el mercado profesionales que vengan desarrollando esta actividad en el sector gubernamental, solo se encuentran profesionales en el Sistema Financiero de Bancos (Público y Privado) y quizás en otros sectores industriales. Una posibilidad sería que por un tiempo contraten a un asesor temático que los asista en este proceso de desarrollar la metodología que en primera instancia se debe contar y luego otros aspectos complementarios, pareciera sencillo pero requiere esfuerzos y al disposición de la Alta Dirección para implementar la Administración de Riesgos.

El 65% de los encuestados indica que el titular o funcionario no debe asignar la ejecución de la administración de riesgos a un área o unidad orgánica, entonces habría que preguntarse cómo este grupo piensa que se debería llevar a cabo el proceso de implementación de la Administración de riesgos, quizás estén pensando en contratar una consultoría externa para que realice la primera parte del trabajo para luego dejar el proceso de implementación en la decisión de la Alta Dirección. De ser así estaríamos hablando que requerirían que esta empresa consultora no sólo desarrolle la parte programática (Planes, Metodología, Procedimientos) sino que se encargue de entrenar al personal que tendría la responsabilidad de la Administración de Riesgos conjuntamente con todas las unidades orgánicas del Ministerio, otra sería que se encargue del proceso de selección del personal que se encargaría de esta actividad. En este aspecto hay que tener mucho cuidado porque pretender que el Área de Planeamiento se encargue de esta labor significaría que debería crearse un área que dependa de esta Jefatura, y lo que se recomienda es que dependa directamente de la Gerencia General en este caso sería de la Secretaría General (que es el símil en las empresa en donde el Gerente General es la instancia ejecutiva de primer nivel).

27.- ¿Considera que además el titular o funcionario debe asignar a las demás áreas o unidades orgánicas, estrategias, tácticas y procedimientos definidos,

a fin de identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos así como el logro de sus objetivos?

Cuadro N° 28 Considera que además el titular o funcionario debe asignar a las demás áreas o unidades orgánicas, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, a fin de identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos así como el logro de sus objetivos

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	24%
No	26	76%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 27

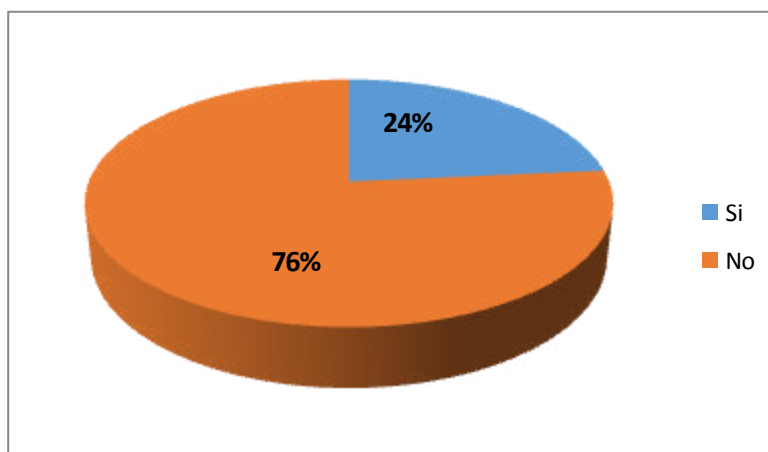


Figura 29. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 29
Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 29 el 24% de las afirmaciones positiva (Si), que los encuestados respondieron a la pregunta **Considera que además el titular o funcionario debe asignar a las demás áreas o unidades orgánicas, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, a fin de identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos así como el logro de sus objetivos.**, si bien este porcentaje es bajo pero tiene mucha razón porque no habría otra forma de hacerlo sino es a

través del Titular el que debe delegar en un Comité de Riesgos esta labor que luego se formalizará en los ROF y MOF de las unidades orgánicas. Inicialmente en el sistema financiero en la década del 2000 a inicios del año 2002 cuando se impulso la Gestión de Riesgos en el Sistema Financiero hubo intentos fallidos de asignar esta responsabilidad a las unidades orgánicas sin haberla formalizado a través del MOF, en el tiempo cuando se formalizó recién los Gerentes de Área asumieron esta responsabilidad, porque manifestaban sino esta en el MOF porque debería ser responsable de gestionar riesgos.

El 76% de los encuestados indica que hay en ellos un claro desconocimiento de los aspectos que hay que tener en consideración cuando se implementa la Administración de Riesgos en una entidad.

28.- ¿Considera que los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos?

Cuadro 29. Considera que los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	26%
No	25	74%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 28

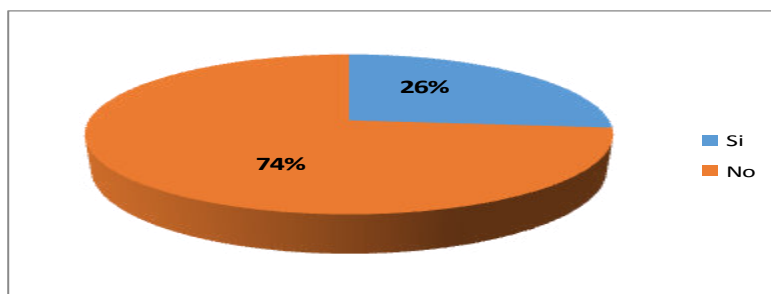


Figura 30. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 28
Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 4.28 el 26% de las afirmaciones positiva (Si), que los encuestados respondieron a la pregunta **Considera que los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos**, este grupo de encuestados tienen mucha razón las buenas prácticas señalan que debe haberse inicialmente establecido los objetivos antes de identificar riesgos, así lo sugiere el COSO ERM(COSO) (Committee of Sponsoring Organizations of Theadway Commission, 2004, p.34), tal como lo establece en el componente: **Establecimiento de Objetivos:**

(...)

- **“Establecimiento de Objetivos**

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar los eventos potenciales que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y se alinean con ella, además de ser consientes con el riesgo aceptado.

(...).

Lo anterior, ratifica la necesidad de contar con un Plan Estratégico Institucional en donde se hayan fijado los objetivos estratégicos y los operativos, para que posteriormente se puedan identificar los riesgos que puedan afectar su consecución, esto a nivel estratégico se realiza en la metodología denominada FODA – DAFO.

El 74% de los encuestados indica que no es necesario previamente identificar los objetivos, es claro que este grupo tiene poca claridad sobre la administración de riesgos y planeamiento, esto sigue ahondando la necesidad de capacitar intensivamente al personal del Ministerio en aspectos de Control Interno y Administración de Riesgos.

29.- ¿Considera que esta área debe tener claramente definidos las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usaran para el proceso de administración de riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar?

Cuadro 30. Considera que esta área debe tener claramente definidos las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usaran para el proceso de administración e riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	38%
No	21	62%
Total	34	100%

**Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)
Elaborado: Por Autor**

*Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 29*

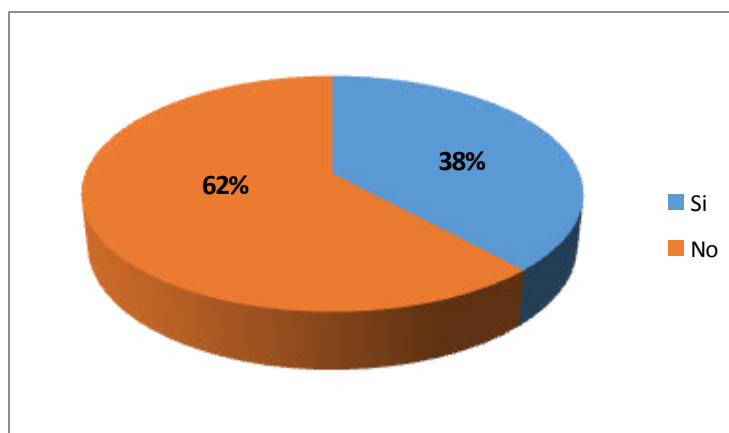


Figura 31. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 29
Elaborado: Por Autor

En la Figura N° 31 el 38% de las afirmaciones positiva (Si), que los encuestados respondieron a la pregunta **Considera que esta área debe tener claramente definidos las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usarán para el proceso de administración de riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar.**, este grupo no deja de tener razón hay que tener claras las metas de la entidad esto se puede observar en el PEI y en el POI de la entidad, asimismo las Políticas, Procedimientos, Metodologías, Apetito y Tolerancia al Riesgo así como la estructura organizativa que se requerirá para la gestión de riesgos, como el Comité de Riesgos, la unidad encargada de apoyar y asistir a las otras unidades en el proceso de Gestión de Riesgos, los reportes a las instancia correspondientes, la periodicidad con la que se tenga que formular entre otros aspectos relevantes en la administración de riesgos.

El 62% de los encuestados indica no es necesario que se tengan en cuenta los aspectos antes señalados, si se tuvieran que tomar decisiones con esta opinión el proceso de administración de riesgos resultaría en un intento fallido y no se implementaría incurriéndose en un desgaste de esfuerzos económicos y de recursos humanos y de capacitación.

30.- ¿Considera que se deben establecer roles y responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos, esto significa contar con personal competente para identificar y valorar los riesgos potenciales?

Cuadro N° 31 Considera que se deben establecer roles y responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos, esto significa contar con personal competente para identificar y valorar los riesgos potenciales

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	32%
No	23	68%
Total	34	100%

Fuente. Encuesta para Directivos (Anexo N° 2)

Elaborado: Por Autor

Evaluación de Administración de Riesgos
Pregunta N° 30

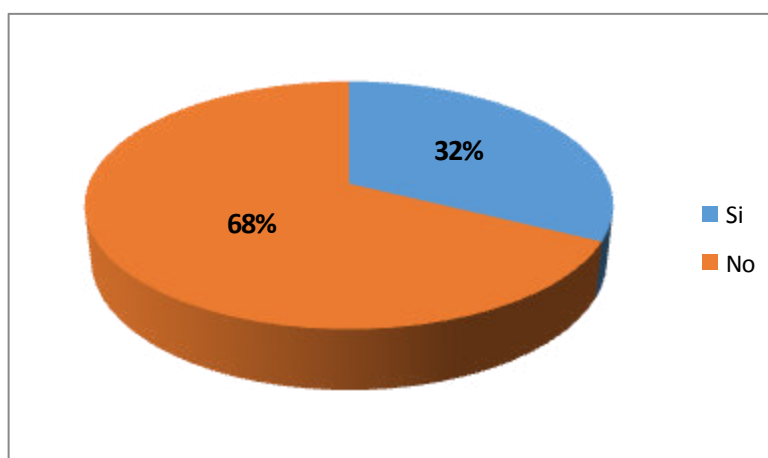


Figura 32. Porcentaje de distribución de las respuestas a la encuesta pregunta N° 30

Elaborado: Por Autor

En la **Figura N° 32** el 32% de las afirmaciones positiva (Si), que los encuestados respondieron a la pregunta **Considera que se deben establecer roles y responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos, esto significa contar con personal competente para identificar y valorar los riesgos potenciales.**, el grupo

acierta con su respuesta, es necesario contar con personal competente que no solo tenga los conocimientos teóricos sino la experiencia, y la única forma sería contratando personal externo, puede ser una consultoría que no solo desarrolle la Planificación para una Administración de Riesgos, sino que acompañe por un tiempo el proceso de implementación, esto si requeriría un presupuesto aparte porque estos trabajos son muy especializados.

El 68% de los encuestados indudablemente a respondido sin tener en claro cuáles son las competencias mínimas que se requieren para identificar y valorar los riesgos que afecten la consecución de los objetivos de la entidad.

Comentario final:

La aplicación de la encuesta ha podido revelar que la Hipótesis Subsidiaria N° 2 ***“La constante rotación de funcionarios en cargos de alta dirección afecta la continuidad de acciones dirigidas para la implementación de un proceso de valoración riesgos”***, tiene un efecto en la posibilidad de implementar la Administración de Riesgos en el Ministerio tal como se puede observar en el siguiente grafico:

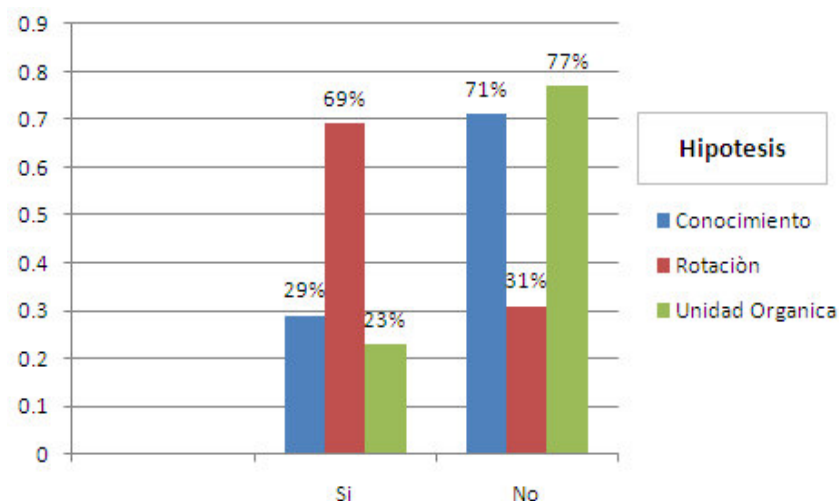


Figura 33. Porcentaje de distribución de las respuestas a las Hipótesis Subsidiarias
Fuente: Datos de los resultados de las encuestas a funcionarios del MINJUS
Elaborado: Por Autor

Como se aprecia un 69% de las respuestas afirmativas relacionadas a la segunda hipótesis subsidiaria revela que el efecto que tiene la rotación de

funcionarios se torna en una limitante importante para implementar la Administración de Riesgos en la entidad, y los porcentajes elevados en el No, dan claras luces del desconocimiento que existe en la entidad respecto a este tema, lo que habría que trabajar mucho en la sensibilización de estos (capacitación intensiva).

4.2. Pruebas de hipótesis

Para efectos de la determinación de la Prueba de Hipótesis, se analizó los datos para obtener resultados acerca de que si existe relación entre las variables de la hipótesis general “La no implementación de la administración de riesgos en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos limita la adecuada implantación del Sistema de Control Interno”, efectuándose el cálculo del coeficiente de correlación lineal de Chi cuadrado de Pearson, técnica estadística que evalúa la asociación o relación entre dos variables cualitativas, tanto en términos de direccionalidad como de fuerza o intensidad, explorando la dependencia entre dos variables cualitativas, una es la variable dependiente y otra la independiente; habiendo consultado a Gil J. (2015), Mason R., Lind, D. y Marchal W. (2004).

Para el efecto se plantean las Hipótesis Nula y alternativa.

H_0 = Hipótesis Nula: No existe una relación en la no implementación de la administración de riesgos que limite la adecuada implementación del sistema de control interno

H_1 = Hipótesis Alternativa: Si existe una relación en la no implementación de la administración de riesgos que limite la adecuada implementación del sistema de control interno

Cuadro N° 32

Resultado de Encuestas como Hipótesis General

Tabla de frecuencias absolutas

Prueba de hipótesis	Respuestas		TOTAL
	SI	NO	
1° Hipótesis Específica La no implementación de la administración de riesgos / Nivel de Conocimientos.	98	242	340
2° Hipótesis Específica La no implementación de la administración de riesgos / Rotación de funcionarios	235	105	340
3° Hipótesis Específica La no implementación de la administración de riesgos / Falta de una unidad orgánica designada	79	261	340
TOTAL	412	608	1020

Elaborado: Por Autor

Para hallar las frecuencias esperadas se multiplica:

Para 98: $340 * 412 / 1020 = 137.33$

Para 242: $340 * 608 / 1020 = 202.66$

Y así se construye el cuadro de frecuencias esperadas:

Cuadro N° 33

Frecuencias Esperadas según aplicación de Chi Cuadrado

Prueba de hipótesis	Respuestas		TOTAL
	SI	NO	
La no implementación de la administración de riesgos / Nivel de Conocimientos.	137.33	202.66	340
La no implementación de la administración de riesgos / Rotación de funcionarios	137.33	202.66	340
La no implementación de la administración de riesgos / Falta de una unidad orgánica designada	137.33	202.66	340
TOTAL	411.99	607.99	1020

Elaborado: Por Autor

Para aplicar la fórmula del Chi Cuadrado se aplica la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{\text{dato observado} - \text{dato esperado}}{\text{dato esperado}}^2$$

Cuadro N° 34

Frecuencias absolutas menos frecuencias esperadas elevado al cuadrado dividido por el valor de las frecuencias esperadas

Prueba de hipótesis	Respuestas	
	SI	NO
La no implementación de la administración de riesgos / Nivel de Conocimientos.	$\frac{(98 - 137)^2}{137}$	$\frac{(242 - 203)^2}{203}$
La no implementación de la administración de riesgos / Rotación de funcionarios	$\frac{(235 - 137)^2}{137}$	$\frac{(105 - 203)^2}{203}$
La no implementación de la administración de riesgos / Falta de una unidad orgánica designada	$\frac{(79 - 137)^2}{137}$	$\frac{(261 - 203)^2}{203}$

Elaborado: Por Autor

$$X^2 = \frac{98 - 137.33^2}{137.33} + \frac{235 - 137.33^2}{137.33} + \frac{79 - 137.33^2}{137.33} + \frac{242 - 202.66^2}{202.66} + \frac{105 - 202.66^2}{202.66} + \frac{261 - 202.66^2}{202.66}$$

Resultado esperado de la aplicación Chi cuadrado sobre las encuestas

realizadas:

$$X \sum = 11.26 + 7.64 + 69.46 + 47.06 + 24.77 + 16.79 = \mathbf{176.98}$$

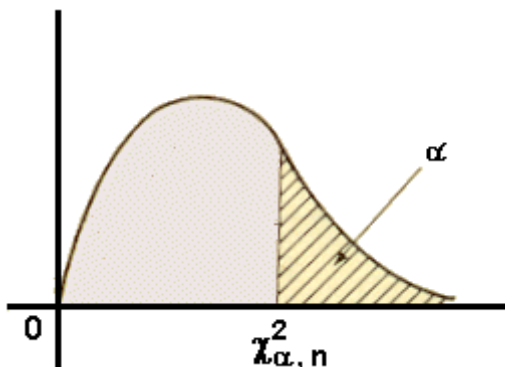
Cálculo del valor de la tabla Chi cuadrado:

Esto es según el primer cuadro:

$$K = (\text{Número de filas} - 1) \times (\text{Número de columnas} - 1) =$$

$$K = (3 - 1) \times (2 - 1) = 2$$

Nivel de Significancia: para el presente caso se toma el nivel de Significancia de 0.05 %, que indica que hay una probabilidad de 0.95% de que la hipótesis nula sea verdadera.



De acuerdo a la tabla para valores de chi cuadrado crítico de un valor superior de Alfa (α) de 0.05 con un grado de libertad de 2 obtenemos 5.99

$$\chi^2_{g.l.;\alpha} = \chi^2_{2; 0.05} = 5.99$$

El valor señalado se interpreta como la probabilidad de obtener un valor mayor que 5.99 es 0.05

Por lo tanto de acuerdo a la formula Chi cuadrado:

$$X_{exp.} \geq \chi^2_{2; 0.05}$$

$$176.98 \geq 5.99$$

Las variables no son independientes entre sí.

Por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula:

HO = Hipótesis Nula No existe una relación entre la falta de una administración de riesgos y la limitación en la implementación del sistema de control interno

Conforme a la metodología señalada después de realizados los cálculos se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, con lo que con un nivel de confianza del 95% se señala que sí existe una relación entre la falta de una administración de riesgos y la limitación en la implementación del Sistema de Control Interno, que concluye en que del total de las encuestas realizadas un 40% de las respuestas señalaron que “SI” y un 60% respondieron que “NO”.

Igualmente para la primera hipótesis específica el 29% respondieron que “SI” contra un 71 % que respondieron que “NO”.

Para la segunda hipótesis específica un 69% respondieron que “SI” y un 31% respondieron que “NO”.

Finalmente en las encuestas relativas a la tercera hipótesis específica las respuestas afirmativas fueron 23% y las negativas 77%.

Los resultados estadísticos señalados se reafirman al efectuarse la prueba de Chi cuadrado de Pearson en la cual se confirma y se acepta la hipótesis alternativa en la que se concluye que ante la no implementación de la administración de riesgos en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos esta limita la adecuada adecuación del Sistema de Control Interno.

4.3 Presentación de Resultados

Para la presente investigación se empleo como instrumento de medición de las variables, una encuesta, la cual fue respondida por los funcionarios y trabajadores que tienen un mayor conocimiento de las labores administrativas.

La encuesta se estructuró en dos dimensiones, con respuestas cerradas afirmativa y negativa. En tres partes relativas a cada hipótesis específica con 3, 2 y 2 indicadores respectivamente, con la finalidad de demostrar la

relación que existe entre las variables de la investigación y efectuar la prueba de hipótesis, por la correlación de Pearson (Chi cuadrado).

Los resultados de la investigación, **demonstraron que existe relación positiva** entre moderada y alta, por lo que si existe una relación en la no implementación de la administración de riesgos que limite la adecuada implementación del sistema de control interno

Los resultados obtenidos permiten inferir la relación que existe entre la no implementación de la administración de riesgos como limitante para implementar el sistema de control interno esto en vista a las hipótesis subsidiarias que se validaron y que inciden directamente en la estructura de control.

Los sistemas de control interno en las entidades del estado brindan una seguridad razonable de que estas puedan lograr sus objetivos estratégicos y específicos más aún si se toma en consideración los diversos riesgos que imposibilitan el logro de estos. La gestión moderna requiere que los modelos de gestión tomen en consideración no sólo el contexto interno sino el externo en los cuales podemos identificar eventos adversos y/o oportunidades para mejorar la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos públicos mejora en los procesos de planificación, organización y dirección.

En nuestro país, en la medida que las entidades del estado se han ido modernizando para prestar mejores servicios en algunos casos, existe la posibilidad que no se efectuó una adecuada gestión de los recursos públicos a pesar de que estas entidades han formulado Planes estratégicos, Planes Operativos y asignan Presupuestos, estas herramientas de gestión no son gestionadas dentro de un marco de control existe la posibilidad que no se cumplan con los objetivos y por ende una inadecuada administración por eso hace imperioso que se implementen Sistemas de Control Interno, en la investigación realizada se ha comprobado que la no implementación de la evaluación de riesgos limita la implementación del Sistema de Control, esto se debe a que la evaluación de riesgos es un componente del sistema de control interno que comprende cinco (5) componentes: Ambiente Interno, Evaluación

de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión en ese sentido para un sistema de control opere adecuadamente deben estar presente los cinco componentes y funcionando no podría concebirse la implementación del sistema con la ausencia de uno de ellos, es que hay una especie de interdependencia entre ellos y que hace que se fortalezcan unos a otros y permitan lograr de manera razonable los objetivos de la entidad.,

Luego de los resultados obtenidos, es importante comentar las hipótesis específicas ya que cada una de ellas responde a variables independientes pero que en mi opinión se relacionan de alguna forma ya que el conocimiento la rotación de funcionarios y la falta de una unidad orgánica que se ocupe de los temas de riesgos si afecta la no implementación de la administración de riesgos y esta a su vez limita la implantación del Sistema de Control Interno.

La primera Hipótesis “La falta de conocimientos sobre administración de riesgos no genera una actitud en la alta Dirección y personal para la implementación de un proceso de administración de riesgos, exponiéndose a no cumplir con sus objetivos, de los encuestados un 29% respondió de forma afirmativa mientras que un 71% de forma negativa. Este elevado porcentaje indica que los encuestados tienen seguridad que el conocimiento no es determinante en la actitud de la Alta Dirección y personal del Ministerio para implementar la gestión de riesgos, considero que el conocimiento es un ingrediente importante en generar actitud hacia el cambio la aceptación de nuevos paradigmas esto si influye en las decisiones de las personas la falta de conocimiento genera brechas de entendimiento en la medida que conozcamos menos de un tema somos más proclives a rechazar lo que no conoces esta incertidumbre generada por el desconocimiento limita cualquier iniciativa de implementar en este caso la Administración de Riesgos. Finalmente sirve como una palanca para el desarrollo de las organizaciones y de las personas.

La segunda hipótesis específica “La constante rotación de funcionarios en los cargos de Alta Dirección afecta la continuidad de acciones dirigidas para la

implementación de un proceso de valoración de riesgos”, tuvo un porcentaje de 69% que se constituye en la calificación más alta de las obtenidas en este trabajo de investigación, es decir los encuestados consideran esta variable como fundamental o que tiene un impacto directo en continuar las actividades para implementar un proceso de valoración de riesgos, este en mi opinión es algo parecido a lo que en nuestro país a sucedido durante los últimos treinta años respecto a la continuidad en los proyectos o actividades desarrolladas por los gobiernos de turno claro está que los gobiernos de un país debe renovarse cada cinco, sin embargo en cuanto a la continuidad de proyectos muchos de estos se dejaron de lado por diversos motivos. Guardando las distancias entre estas comparaciones, quisiera resaltar el hecho de que las rotaciones en el sector público si tienen un efecto en implementar modelos de gestión o sistemas de control de manera eficiente. Por otro lado un 31% expreso su opinión negativa respecto a que la rotación de funcionarios no afecta las acciones de implementación, este nivel de respuesta si bien es inferior al obtenido para la sub hipótesis anterior; mantiene esa tendencia de no considerarlas como limitante para implementar un Sistema de Control Interno.

Finalmente, la tercera hipótesis subsidiaria arroja un 23% de afirmaciones positivas, es decir la falta de una unidad orgánica que se encargue de desarrollar una metodología de Gestión de Riesgos si limita su implementación, mientras que un 77% considera no es una variable relevante para su implementación. Al respecto esta variable si complementa las dos anteriores, conocimiento y rotación, para implementar la gestión de riesgos y por ende el Sistema de Control Interno, estas tres variables deben considerarse como complementarias, la primera crea una actitud positiva hacia la gestión de riesgos de su importancia para la conducción efectiva y eficiente de las actividades de la entidad, frenando la resistencia activa o pasiva por parte de la Alta Dirección y el personal dándole el valor que corresponde, mientras que la segunda variable rotación ayuda a la continuidad de las acciones para implementar un Sistema de Control, entiéndase la alta rotación, mientras que la falta de una unidad orgánica por el lado organizativo resta

posibilidad de desarrollar una metodología de riesgos, en este aspecto quisiera comentar que no necesariamente hay que crear una unidad orgánica, es sabido de las limitaciones presupuestarias que hay en las entidades del estado en este caso los Ministerios, por lo que debería seguirse la recomendación de la Contraloría en cuanto a asignar esta responsabilidad a una unidad ya existente en este caso podría ser la de Planeamiento por sus labores que realiza podría complementar las relacionadas a riesgos.

Administración de Riesgos vigentes en el Minjus

El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos – MINJUS, al término del presente trabajo de investigación, viene desarrollando una serie de actividades relacionadas a la implementación del Sistema de Control Interno que comprende los componentes Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación y Supervisión, para efecto en el año 2014 contrató los servicios especializados⁹ para la elaboración del estudio, análisis, planeamiento y ejecución de la primera fase “Planificación del Sistema de Control Interno del MINJUS que se encargó de realizar el Diagnóstico del Sistema de Control Interno (SCI) del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Como resultado del Diagnóstico del Sistema de Control (SCI) se obtuvo un Nivel de Madurez de SATISFATORIO (Anexo 3) con un puntaje de 3.02 (Anexo 4). Respecto al Componente “Evaluación de Riesgos” que es el que guarda relación al presente trabajo de investigación este obtuvo un nivel de madurez con una calificación de 1.65 que significa INADECUADO, es decir:

“(..)

a) Planeamiento de la Administración de Riesgos;

No existe un plan de administración de riesgos.

⁹ El 25 de Marzo 2014, EL Comité Especial otorgó la Buena Pro de la Adjudicación Directa Selectiva a la firma TORALVA & ASOCIADOS Auditores Consultores Sociedad Civil.

b) Identificación de los Riesgos:

No cuenta con mecanismos que le permitan identificar riesgos inherentes y de control, sobre sus actividades y procesos.

c) Valoración de los Riesgos: *En el desarrollo de sus actividades no se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos.*

d) Respuesta al Riesgo, *No se han establecido las acciones necesarias para afrontar los riesgos inherentes a la actividad que realizan.”*

Asimismo, el informe recomendó una serie de actividades que permitirían la adecuada implementación del componente Evaluación de Riesgos (Anexo 5). Cabe señalar que en 2014 el Órgano de Control Institucional - OCI del MINJUS formuló un informe (“EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO”), que señala entre otros lo siguiente:

Las deficiencias, vacíos y oportunidades de mejora que presenta el SCI del MINJUS en su conjunto se debe a la falta de conocimiento en el cumplimiento de las normas de control interno por parte de los directivos, funcionarios y personal del MINJUS, tal como lo comenta la empresa consultora al mencionar que no existe un plan de administración de riesgos implementado, así como la identificación, valoración y/o medición del riesgo y consecuentemente respuestas a los riesgos con la aplicación de mecanismo de control; razón por la cual se obtuvo un nivel de percepción INADECUADO en comparación de los otros componentes. (p. 5)

Respecto a lo revelado por el OCI en su informe que señaló textualmente en el párrafo anterior, he resaltado la frase falta de conocimiento ya que esta guarda relación con la hipótesis subsidiaria N° 1 “La falta de conocimiento sobre la administración de riesgos no genera una actitud positiva en la Alta Dirección y personal para la implementación de un proceso de Administración

de Riesgos, exponiéndose a no cumplir con sus objetivos” establecida en el presente trabajo de investigación.

El MINJUS como parte de sus actividades complementarias para la implementación del Sistema de Control Interno, en el año 2015 contrató los servicios de una empresa especializada para la implementación de dos componentes **Ambiente de Control y Evaluación de Riesgos**¹⁰. En relación a esta actividad, en 2005 el Órgano de Control Institucional – OCI del MINJUS, emitió un informe Evaluación de la Implementación del Sistema de Control Interno que entre otros señala lo siguiente:

2.1 En relación a la Fase de Planificación

A la fecha no se ha reconfirmado el nuevo Comité de Control Interno, en vista que este año la institución ha tenido cuatro (04) cambios sucesivos de Ministros y a la vez de funcionarios, no existiendo estabilidad en la conformación del Comité de Control Interno”.

El MINJUS emitió una resolución ministerial N° 0303-2015-JUS en relación al Acta de Comité de Control Interno de fecha 06 de noviembre del año 2015, en la que resuelve en el Artículo 1 *“Conformar el Comité de Gestión Riesgos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, que estará integrado por los siguientes funcionarios [...]”*. Al respecto esta actividad realizada por el MINJUS responde al Plan de Implementación del Sistema de Control Interno que señala en la actividad 1 lo siguiente:

“Conformar el Comité de Riesgos con Resolución de Consejo Directivo y capacitarlos periódicamente en materia de riesgos y controles según COSO”.

Es importante remarcar el rol que le compete al Órgano de Control Institucional – OCI del dentro del Grupo Evaluador en el MINJUS en su calidad de veedor, tal como se viene revelando en sus diversos informes de Auditoría de Cumplimiento y anteriores a estos los denominados Exámenes

¹⁰ Adjudicación de Menor Cuantía N° 03-2015-JUS “Servicio de Consultoría para la Implementación del Sistema de Control Interno en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos”, contemplando dentro de su alcance la implementación de los componentes Ambiente de Control y Evaluación de Riesgos”.

Especiales, en donde se advirtieron una serie de eventos de riesgos que la entidad no los ha identificado en su oportunidad, por lo que hace necesaria la implementación de la Administración de Riesgos en el Ministerio (Anexo 6).

Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission - COSO, (2013) Control Interno – Marco Integrado- (2013), señala 3. Efectividad del control interno – Funcionar juntos que “El marco requiere que los cinco componentes funcionen juntos de forma integrada. *Funcionar juntos* se refiere a la determinación de que los cinco componentes de manera conjunta reducen, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo”. (p.21)

CAPITULO 5: IMPACTOS

PROPUESTA

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta para la validación de la Hipótesis Principal y Específicas relacionadas al Problema Central que se observa en la unidad de análisis Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, revelan que la variable rotación de funcionarios tiene mucha incidencia en el proceso de implementación de la Administración de Riesgos y por ende el Sistema de Control Interno, sin embargo en mi opinión las otras variables conocimientos y unidad orgánica se complementan a ésta haciendo que el proceso no se haya dado de manera eficiente, esto debido a que hay algunos esfuerzos por implementar la gestión de riesgos, en el año 2014 – 2015 se contrataron los servicios de una empresa especializada en gestión de procesos para realizar la labor de documentar los diversos procesos que tiene el Ministerio y que servirían como base para la identificación de riesgos a nivel de procesos, sin embargo aún la Administración de Riesgos se encuentra en proceso de maduración, es decir no menoscabo los esfuerzos llevados a cabo por el Comité de Control Interno en éste sentido, sin embargo podría haber la posibilidad que por causas materiales en el desarrollo de procesos no se pueda haber realizado una adecuada identificación de riesgos.

En acotación a lo comentado, la Gestión de Riesgos es un proceso que culmina en la Identificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos y se mantiene de manera permanente, involucrando aspectos de conocimientos (metodologías), normativos, organizativos (unidad orgánica responsable de apoyar y asistir en la Gestión de Riesgos, Comité de Riesgos), de

comunicación interna y externa para que el proceso de implementación sea adecuado e integral (Riesgo Operacional, Reputacional, Legal) entre los que a mi entender afectarían el logro de los objetivos de la entidad. Craso error de muchas entidades que en su afán de creer que han implementado la gestión de riesgos sólo al considerar que con una Matriz de Riesgos ya se ha implementado.

En ese sentido, sería factible implementar la Administración de Riesgos bajo en siguiente modelo:

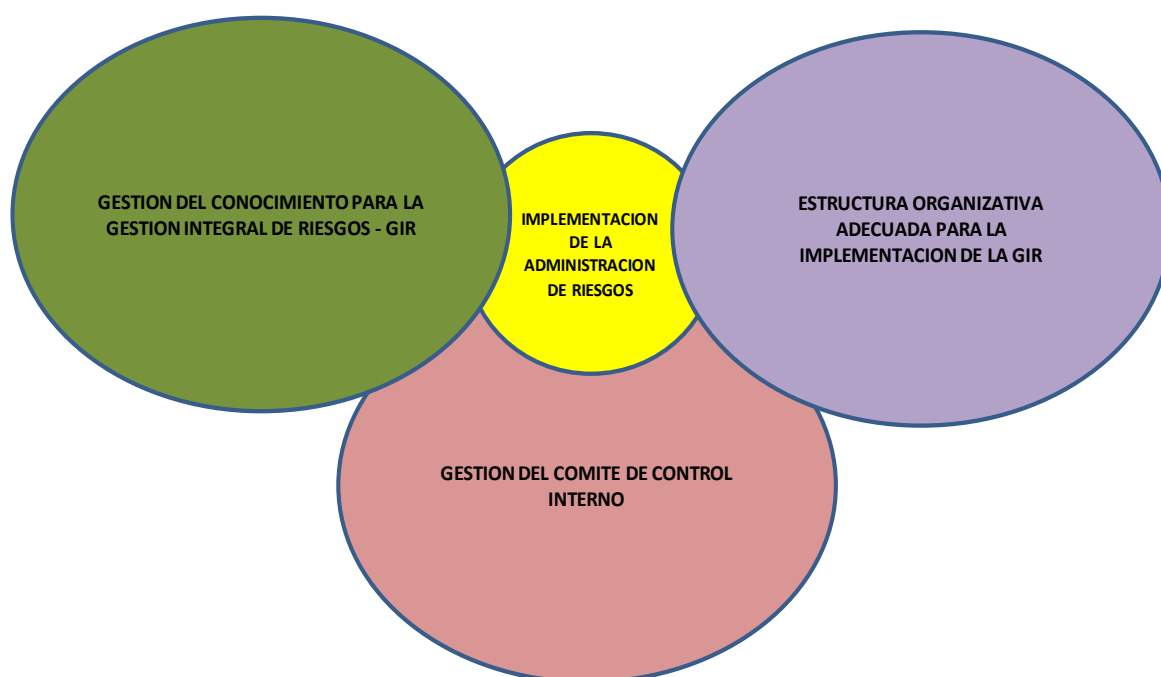


Figura 34. Modelo para la implementación de la Administración de Riesgos / Sistema de Control Interno - SCI
Elaborado. Por Autor

5.1 Modelo para la implantación de la Administración de Riesgos en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

El Modelo propuesto comprende tres elementos fundamentales que se relacionan para una adecuada implementación, el mismo puede servir para la implementación y/o mejora del proceso que se viene llevando a cabo en el Ministerio así como para otras entidades del estado que se encuentren en

proceso de implementación de su Sistema de Control Interno respecto al segundo componente “Evaluación de Riesgos”

5.1.1 Elemento Gestión del Conocimiento para la Gestión Integral de Riesgos – GIR

Este elemento se constituye en una parte importante del modelo propuesto en éste caso para el MINJUS, ya que el conocimiento de los elementos que comprenden la Administración de Riesgos y los beneficios que conllevan para la entidad, permiten crear un lenguaje común que contribuye a allanar el proceso de implementación, cerrando las brechas que se generan por la falta de conocimiento de éste tema y poder hacer frente a la resistencia al cambio que se da por parte de la Alta Dirección, Funcionarios y Personal Administrativo.

Es importante no perder de vista que no basta que se impartan conocimientos teóricos sino que éstos estén acompañados de su aplicación, no hay mejor manera de aprender que ejercitando lo que se estudia (capacita).

La falta de conocimiento, crea barreras de entendimiento y comprensión en las entidades del estado, al considerarse que éstas no contribuyen a agregar valor a sus actividades, entendiéndose como agregar valor en las entidades públicas la de brindar servicios de calidad que mejoren las condiciones de vida de sus ciudadanos y en el caso del MINJUS se imparta justicia.

5.1.2 Elemento Estructura Organizativa Adecuada para la Implementación de la GIR

Una vez que el primer elemento se ha desplegado, el siguiente comprende la parte organizativa y normativa que será el soporte para la Administración de Riesgos, porque al establecerse la organización se tengan claras cuales son las responsabilidades, funciones de los diferentes actores que llevarán a cabo la Administración de Riesgos, las relaciones de dependencia y autoridad que se deben de dar entre las unidades orgánicas y la Alta Dirección en éste último caso su compromiso con la entidad.

La normativa interna en cuanto a su diseño y contenido debe seguir los lineamientos dados en las buenas prácticas para la gestión de riesgos, tomando en consideración la naturaleza de la entidad, son distintas las razones de ser de las entidades del estado que los riesgos a los que se enfrentan pueden ser similares pero no iguales, el Riesgo Estratégico para una empresa del Estado puede diferir del que enfrenta un Ministerio, mientras que el Riesgo reputacional puede ser severo tanto en la Empresa como en el Ministerio que podrá conllevar a cambios en la Alta Dirección.

5.1.3 Elemento Gestión del Comité de Control Interno

Este elemento, mantiene una relación indirecta con el proceso de implementación de la Administración de Riesgos, debido a que el Comité se encarga de hacer seguimiento al proceso de implementación del Sistema de Control Interno en general, el mismo que comprende el Componente Evaluación de Riesgos. Sin embargo no hay que dejar de lado que el Comité puede verse afectado por los cambios sucesivos que se puedan dar en la entidad a nivel de la Alta Dirección, al cambiar sus integrantes y al ser nuevos éstos desconozcan el tema de Administración de Riesgos y el proceso de implementación se vea afectado retrasándose sus actividades y si está en proceso de implementación que las mismas se hagan con cierta lentitud. Por eso es importante que el Plan de Implementación de Control Interno se mantenga firme en su ejecución, así haya cambios de funcionarios en la entidad.

5.1.4 Proceso de Implementación del Componente Evaluación de Riesgos en las Entidades del Sector Público

Los procesos de implementación del componente Evaluación de Riesgos requieren que se efectúen dentro de un esquema de Etapas progresivas a fin de que el impacto que pueda ocasionar en su implementación logre superar las barreras culturales (rechazo al cambio) que se pueden erigirse por parte de la Alta Dirección, Funcionarios y Personal Administrativo, al percibirse ésta como actividades (funciones) adicionales a las que se desarrollan habitualmente, si bien en parte es cierto que esto requerirá de un esfuerzo

adicional por parte de la entidad ésta debe llevarse a cabo por que los Sistemas de Control implementados aparejan los riesgos a los que la entidad y sus procesos están expuestos en la consecución de sus objetivos.

La resistencia al cambio, en el sector público es mucha más fuerte que la presentada en el sector privado, ya que los cambios en éste último son percibidos como mejoras en la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos económicos, humanos y materiales, y que tendrá como resultado incrementar el valor de las empresa.

Es por ese motivo que la implementación del componente evaluación de riesgos en el sector público (Ministerios, Gobiernos Regionales, Municipalidades, entre otros de naturaleza similar), debe llevarse a cabo por etapas y con autoevaluaciones internas y externas, se cree que la elaboración de matrices de riesgos es la parte fundamental en la gestión de riesgos, en mi opinión es una variable importante pero no la determinante para lograr el éxito en la implementación, el factor humano es el principal, porque ellos son los que llevan a cabo las labores en la gestión de riesgo y lograr persuadirlos de los beneficios que ésta conlleva el reto para la entidad que se compromete en su implementación.

Al respecto, a continuación se muestra las etapas que se deben de tomar en consideración para una adecuada implementación:

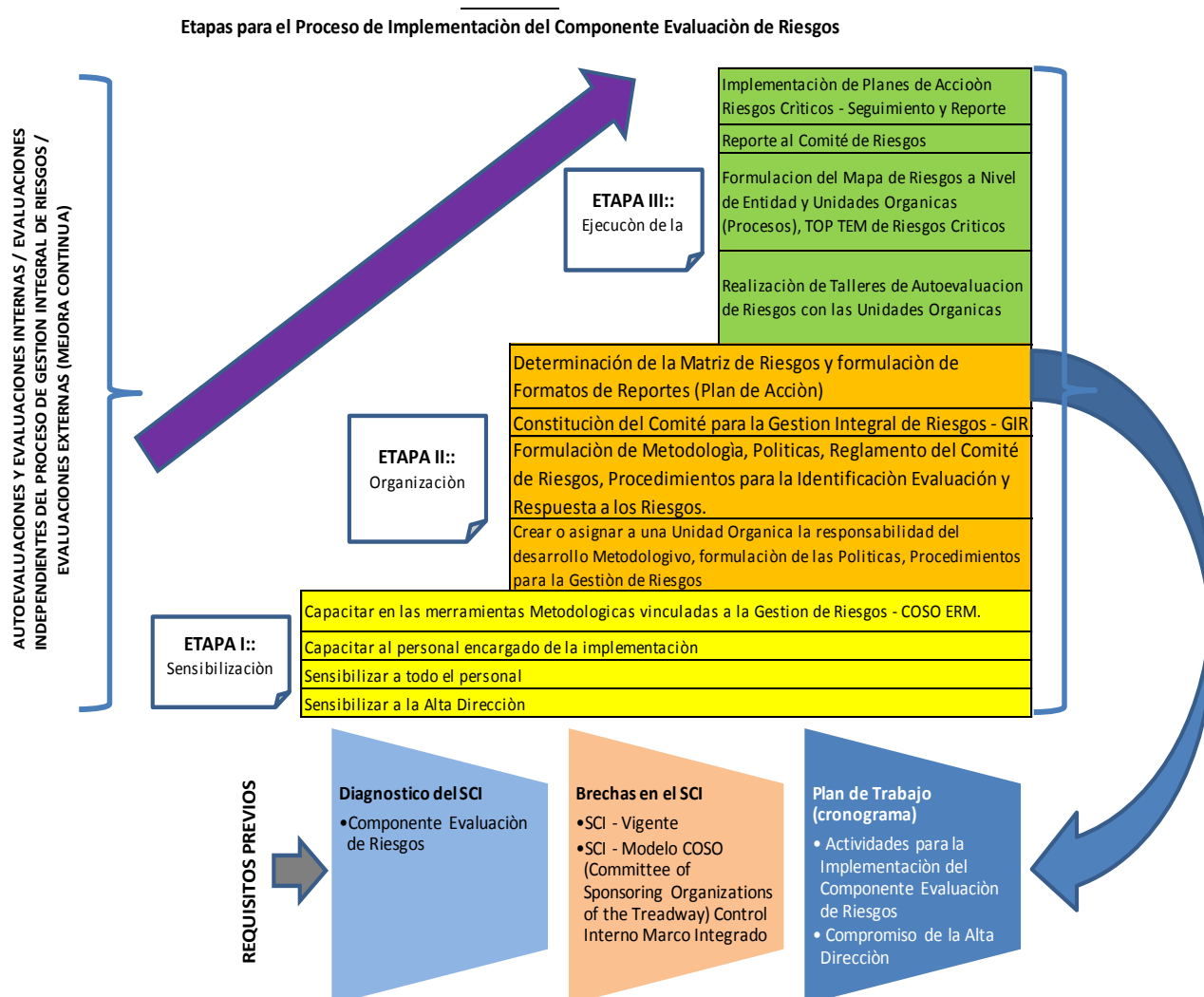


Figura 35. Etapas para el Proceso de Implementación del Componente Evaluación de Riesgos
Elaborado. Por Autor

5.2 Costos de implementación de la propuesta

Por ser una propuesta de un modelo que responde a una necesidad específica y/o problemática en éste caso del MINJUS, el mismo implica costos para su implementación, los que podrían ser considerados dentro del presupuesto asignado en éste caso para la implementación del Sistema de Control Interno.

Los esfuerzos económicos deben ser direccionados a dos elementos del Modelo, Gestión del Conocimiento y Estructura Organizativa, no comprende el

elemento Gestión del Comité de Control Interno, ya que las actividades del Comité están vinculadas al Plan de Trabajo¹¹ para la Implementación del Sistema de Control Interno en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, por lo tanto para fortalecer éstos dos elementos se requiere enmarcarlos en las siguientes Dimensiones:

Personal: Orientado a capacitar al personal de los diversos niveles de desagregación organizacional del Ministerio, Alta Dirección, Funcionarios y Personal Administrativo, Equipo de apoyo y asistencia en la Gestión de Riesgos.

Organizacional: Determinar la organización de la estructura adecuada para la Administración de Riesgos, es decir la unidad orgánica responsable de apoyar y asistir en la Administración de Riesgos a las diversas unidades orgánicas del Ministerio, conformación, organización y funcionamiento de Comité de Riesgos¹², normativa interna relacionada como Manual de Gestión de Riesgos, Estratégicos, Operativos, Financieros, de Cumplimiento y de Tecnología, entre otros.

Asesoría: Contar con un profesional que se encargue de evaluar el proceso de implementación del componente Evaluación de Riesgos previsto en el Plan de Implementación del Sistema de Control Interno a fin de evaluar su efectividad, así como su integración a la Cultura Organizacional y de ser el caso realice las recomendaciones del caso a fin de lograr un proceso exitoso de implementación.

¹¹ Plan de Trabajo para la Implementación del Sistema de Control Interno en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y Plan de Trabajo del Servicio de Consultoría para la Implementación del Sistema de Control en los Componentes Ambiente de Control y Evaluación de Riesgos – “Servicio de Consultoría para la Implementación del Sistema de Control Interno en MINJUS”. TORALVA & ASOCIADOS S.C. – AUDITORES CONSULTORES.

¹² Comité de Riesgos creado mediante Resolución Ministerial N° 0303-2015-JUS , el 11.Nov.2015

Cuadro N° 35

**Costo para implementación del Modelo para la implantación de la
Administración de Riesgos**

Dimensión	Grupos de Trabajo	Horas de Capacitación / Asesoría		Costo en Dólares
Personal	Alta Dirección	15		3,000.00
	Funcionarios	30		4,000.00
	Personal Administrativo	40		3,000.00
	Equipo de Apoyo y Asistencia en la Administración de Riesgos	72		4,000.00
Organizacional	Revisión de los aspectos organizativos y normativos de la Administración de Riesgos	---	240	6,000.00
Asesoría	Evaluación del proceso de implementación del componente Evaluación de Riesgos	---	80	2,000.00
Total		157	320	22,000.00

Elaborado: Por Autor

5.3 Beneficios que aporta la propuesta

Con el desarrollo de la presente propuesta el Ministerio sería el beneficiado, debido a que la capacitación dirigida a los grupos Personal Administrativo y Equipo de Apoyo y Asistencial en la Administración de Riesgos es el que menos afectado se encuentra cuando se producen rotaciones a nivel de la Alta Dirección (cambios de ministros) y Funcionarios (personal de confianza). Cabe señalar que las labores operativas de la Administración de Riesgos en cuanto a la Identificación, Evaluación y Respuesta recaen en estos equipos, mientras que las de Decisión en los dos primeros Grupos es decir Alta Dirección y Funcionarios. Respecto a este equipo la situación de poder controlar los cambios está sujeta estrictamente a aspectos de Poder y Política de Estado, en razón que los Ministros son designados por el Presidente de la Republica que designa su equipo ministerial bajo la condición de cargos de confianza.

Por otro lado, la revisión de los aspectos organizativos y normativos de la Administración de Riesgos, así como del proceso de implementación del componente Evaluación de Riesgos¹³, permitirá identificar aquellos elementos que requerirán de adecuarse a fin de que el proceso de implementación se efectúe de manera eficaz y eficiente a fin de que se cumpla con el objetivo fundamental de fortalecer el Sistema de Control Interno del Ministerio.

¹³ Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, del 30 de octubre de 2006, que aprueba la Normas de Control Interno, numeral 2 NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS, señala *“El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad”*

CONCLUSIONES

El trabajo de investigación planteó como objetivo general determinar como la no implementación de la administración de riesgos se constituiría en una limitante en la adecuada implementación del Sistema de Control Interno en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, tomando en consideración que hay variables que giran de manera negativa en torno a la implementación de la administración de riesgos como la carencia o falta de capacitación (educación) en éste tema por parte del personal en general de la entidad, la siguiente variable es la relacionada a los cambios que se han dado en el Ministerio en los últimos años casi 6 ministros es decir uno por año que a su vez llevo a cambios en las diversas unidades orgánicas e incluso pudieron haber afectado el desempeño del Comité de Control Interno, finalmente la falta de una unidad orgánica designada para el desarrollo de apoyo y asistencia en la administración de riesgos en conjunto pudieron haber tenido un efecto limitante en la implementación del componente Evaluación de Riesgos.

Como resultado final podemos arribar a las siguientes conclusiones específicas, las mismas que se encuentran alineadas a los tres objetivos específicos planteados:

Conclusión objetivo específico 1

En opinión de los encuestados, el 71% respondió de forma negativa, es decir que la falta de conocimientos sobre Administración de Riesgos no genera una actitud negativa en el personal de la Alta Dirección, Funcionarios y Personal Administrativo para su implementación, mientras que un 29% está en desacuerdo y opino que si tiene un efecto negativo es decir limita la implementación. Como expresé en el desarrollo del trabajo de investigación el conocimiento es importante ya que sin él se crean brechas de entendimiento al interior de la organización y/o entidad, y crean barreras, que se oponen de manera férrea a la introducción de cambios en aspectos relacionados a los Sistema de Control y Gestión, es por eso que la capacitación se constituye en un elemento o variable importante para romper esas barreras que se levantan en la entidad, y esto se da a nivel de la mayoría de las entidades del sector público peruano, sólo veamos los resultados que la Contraloría General de la República que muestra respecto a la (medición de la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado 2014), en donde del total de entidades (655) evaluadas a través de cuestionarios de 51 preguntas efectuadas a Jefes de OCI, de los tres niveles de Gobierno, se obtuvo como resultado un Índice de Implementación del Sistema de Control Interno – (IISCI)¹⁴ del 25% que lo ubica en el denominado Control Interno Intermedio, en relación al componente Evaluación de Riesgos este obtiene una calificación del 10% lo que se denomina Nivel Inicial, entiéndase que éste componente muestra un nivel de madurez muy bajo respecto a los otros componentes un 68% de la entidades señala que no cuenta con una Política de Evaluación de Riesgos, un 20% si la tiene y ha sido desarrollada en forma parcial o total (planes, metodologías, estrategias y/o procedimientos para el análisis y administración de riesgos institucionales, y solo el 2% de la entidades señalaron que sus Comités de Riesgos sesionan en forma continua.

¹⁴ Índice de Implementación del Sistema de Control Interno que mide el grado de implementación o madurez del sistema de control interno, en las entidades del estado. El IISCI fue construido en base a un cuestionario de 51 preguntas aplicadas a Jefes de OCI (...).

La situación expuesta, se relaciona a lo que sucede en el sector Gubernamental de Estados Unidos de Norteamérica, que presenta un fenómeno similar en cuando a los proceso de implementación como lo expresa Seago J. (2015):

[...], aunque los programas de gestión de riesgos son una característica común del panorama corporativo, 44 por ciento de las partes interesadas gubernamentales informan que sus organismos todavía no tienen un programa de ERM formal. Aquellos que si tienen un programa indican que es relativamente nuevo. Cinco años de antigüedad como mucho. (p. 46)

En este contexto, si es importante el conocimiento que se tenga de este tema por parte del personal del Ministerio, y en el caso de las entidades del sector público a fin de que se facilite los procesos de implementación no sólo de la Administración de Riesgos sino de los Sistema de Control Interno.

Conclusión objetivo específico 2

Respecto a la constante rotación de funcionarios en los cargos de Alta Dirección y que tendría su efecto en la continuidad de acciones dirigidas para la implementación de la Administración de Riesgos”, un 69% de los encuestados consideran esta variable como fundamental o que tiene un impacto directo en continuar las actividades para implementar un proceso de valoración de riesgos. Solo un 31% expreso su opinión negativa respecto a que la rotación de funcionarios no afecta las acciones de implementación, este nivel de respuesta si bien es inferior al obtenido para la sub hipótesis anterior; mantiene esa tendencia de no considerarlas como limitante para implementar un Sistema de Control Interno.

Esta variable “rotación de funcionarios”, es vital para la continuidad de las actividades de implementación de la Administración de Riesgos, si estas han sido ya previamente planificadas y agravan más el estado de poder llevar a cabo este proceso, claro está que hay una mezcla con lo político en relación a la rotación cuanto más expuesta está la entidad a la opinión pública ésta

sufrirá más cambios en la Alta Dirección y por ende en otros niveles de desagregación organizacional.

Conclusión objetivo específico 3

Respecto, a la falta de una unidad orgánica que tenga como responsabilidad el desarrollo de la metodología de gestión de riesgos, un 23% de los encuestados respondió de forma afirmativa, es decir la falta de una unidad orgánica que se encargue de desarrollar una metodología de Gestión de Riesgos si limita la implementación de la Administración de Riesgos, y un 77% considera no es una variable relevante para la implementación. Si bien la normativa de control no señala que se deba crear una unidad orgánica especializada en éste tema, si recomienda que esta función se asignada a una área en específica.

No cabe duda que esta ultima variable se complementa con las otras dos anteriores y conllevan a que los proyectos de implementación terminen siendo un fracaso, y que los recursos invertidos no permitan lograr el objetivo de implementar en última instancia un adecuado Sistema de Control Interno.

RECOMENDACIONES

Del trabajo de investigación y de los resultados obtenidos, se plantean las siguientes recomendaciones que no sólo pueden ser de utilidad para el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, sino a otras entidades del Sector Público que se encuentran en proceso de implementar su Sistema de Control el que incluye el componente Evaluación de Riesgos, en ese sentido se han planteado las siguientes recomendaciones que se encuentran alineadas con cada una de las conclusiones a las que se han llegado en el presente trabajo.

Recomendación ante la conclusión 1

Incorporar en los Planes Anuales de Capacitación cursos de capacitación, respecto a temas relacionados a Control Interno, Gestión por Procesos y Administración de Riesgos, y sobre todo al personal que ingrese al Ministerio cuando se hayan producidos cambios en la Alta Dirección que tienen un efecto sobre los funcionarios en cuanto a su continuidad.

Recomendación ante la conclusión 2

En cuanto, a las rotaciones que se dan en el Ministerio aún es una variable fuera de control de la entidad, ya que está sujeta a los vaivenes políticos, lo que se recomienda es que se fortalezcan los Planes de Implementación del Componente Evaluación de Riesgos (Administración de Riesgos), de acuerdo al plan y cronograma de actividades para la implementación del Sistema de Control Interno en la entidad. Cuya responsabilidad de seguimiento recae en los Órganos de Control Institucional, de advertir a los Titulares del riesgo que se corre en la interrupción de los Planes y de ser el caso de aquellas

actividades que se desarrollan a raíz de un proceso de gestión de riesgo que ya se vienen llevando a cabo en la entidad. No se puede perder de vista que los cambios también afectan el desempeño de los Comités de Control Interno y de Riesgos de ser el caso.

Recomendación ante la conclusión 3

Se recomienda, un permanente entrenamiento al personal al cual se le ha encomendado las labores de apoyo y asistencia en la Administración de Riesgos, o que el personal que se contrate para éstas actividades tenga la experiencia suficiente para el desarrollo de sus actividades. Por otra parte en caso la entidad ya se encuentre en proceso de implementación de la Administración de Riesgos, ésta deba ser evaluada por un experto en el tema a fin de evidenciar que brechas se podrían estar presentando en el proceso de implementación en relación a las buenas prácticas sobre ésta materia y se puedan redireccionar los esfuerzos para lograr una adecuada implementación en la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Argandoña, M. (2010) *Control Interno y Administración de Riesgo en la Gestión Pública*. Marketing Consultores. Lima, Perú.

Bernal, A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Edit. Pearson Prentice Hall.

Certificación en Autoevaluación de Control, Guía de Estudio para el Examen CCSA, pág. 29

Chávez Zamora, M. (2010). *Formulación de una metodología de Auditoría Basada en Procesos y Riesgos para el órgano de Control Institucional del Banco de la Nación*. Tesis para optar el grado de magister en contabilidad. UNMSM. Lima, Perú.

Chiavenato, I, (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá. McGraw- Hill

Colegio de Contadores Públicos de Lima. (2013) *II Convención de Control Interno y Gestión Integral de Riesgos*,

Colegio de Contadores Públicos de Lima (2014), *III Convención de Control Interno y Gestión Integral de Riesgos*.

Colegio de Contadores Públicos de Lima, Comité de Auditoría (2014), *Administración del Riesgo en la Gestión Pública*.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, (2004) *Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Técnicas de Aplicación*. Madrid: Instituto de Auditores Internos, PriceWaterHouseCoopers.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, (2004), *Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado*. Madrid: Instituto de Auditores Internos, PriceWaterHouseCoopers.

Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission - COSO, (2009). *Guía para la Supervisión de Sistemas de Control Interno*. Traducción al español. Madrid: Instituto de Auditores Internos de España.

Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission - COSO, (2013) *Control Interno – Marco Integrado- Resumen Ejecutivo*, Traducción al español, Instituto de Auditores Internos de España, PWH España, Madrid, España.

El Peruano Diario Oficial (2006). Normas de Control Interno, aprobadas con Resolución de Contraloría n° 320-2006-CG. p.332143

El Peruano Diario Oficial (2008). Guía de Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado. Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG.

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), (2011). Dirección de Control Interno y Racionalización de Trámites, Cuarta edición, Bogotá D.C., pág. 7, 8.

El Peruano Diario Oficial (2006) Ley de Control Interno de las Entidades del Estado - Ley N° 28716

Estándar Australiano/Neozelandés, Administración de Riesgos (1999) AS/NZS 4360:1999

Estudio realizado por la National Audit Office de Managing Risks in Government (2014), recuperado en. <http://www.nao.org.uk/report/managing-risks-in-government/>

Estupiñán Gaitán, Rodrigo, (2009) *Administración de Riesgos ERM y la Auditoría Interna*, Ediciones ECOE Ediciones, p117-125. Bogotá, Colombia.

Fayol, H. y Taylor, F. (1984). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires. El Ateneo.

Guía Administración del Riesgo (2004). República de Colombia, Bogotá. D.C. Departamento Administrativo de la Fundación Pública.

Informe (2014), “*Evaluación de la implementación del sistema de control interno del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos al I semestre*”.

Instituto de Auditores Internos de Perú (2013), *Gestión Integral de Riesgos*. Lima, Perú.

Instituto de Auditores Internos de Perú, (2014), *Elaboración de un Mapa de Riesgos*, Lima, Perú.

Instituto de Auditores Internos de Perú, (2014) .*Aplicación de Herramientas de Control Interno* Lima, Perú.

Internal Auditor, (2015). Revista del Instituto de Auditores Internos. *Implementación de la ERM en el Sector Público*. Oficina editorial. Florida, Estados Unidos de Norteamérica.

Koontz, H. y O’Donnel, C. (1988), *Elementos de la Administración*. Bogotá. McGraw-Hill.

Ley Orgánica del Sector Justicia, (1992) aprobado con Ley n.º 25993

Mantilla Blanco, Samuel Alberto. (2012). “*Control Interno Informe COSO sobre Administración de Riesgos del Emprendimiento*”, ECOE Ediciones. Bogotá, Colombia.

Marco Internacional para la Práctica de la Auditoría Interna, (2013) The Institut of Internal Auditors – Instituto de Auditores Internos del Perú, Prologo.

Medición de la Implementación del Sistema de Control Interno en el Estado (2014), recuperado de http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/web/documentos/Publicaciones/Medicion_SCI_2014.pdf

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2015), *Informe Evaluación de la Implementación del Sistema de Control Interno*, Periodo 2015.

Norma de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) 2013, recuperada en: <http://www.perucontadores.com/nia/naga.pdf>

Pérez Gómez Carlos Hernán (2007), *Tiempo y experiencia para la productividad: dos variables imprescindibles de la administración*", Universidad & Empresa ISSN: 0124-4639 Colombia.

Quipukamayoc. (1998) UNMSM. Facultad de Ciencias Contables, primer semestre, Dr. Julio V. Flores Konja, ISSN versión electrónica 1609-8196

Resolución Ministerial N° 0303-2015-JUS del 11 de noviembre del 2015.

Ruiz Zorrilla, Juan Ignacio, (2016) *Como Maximizar la Utilidad en la Gestión de Riesgos* , 1er Seminario Latinoamericano de Gobierno, Riesgo y Control SELAT, Ciudad de Panamá, Panamá.

Seago Jane (2015) Revista publicada en Diciembre, por el Internal Auditor Org – Gestión del Riesgo Empresarial.

Terry, George R. (1991). *Administración y control de oficinas: el manejo administrativo de la información*. México, DF. Continental.

The Institute of Internal Research Foundation (IIARF), (2008) *Evaluación Eficaz del Sistema de Control Interno*, primera impresión, Florida, Estados Unidos de Norteamérica.

United States Government Accountability Office, (2011) *By the Comptroller General of the United States*, Revision.

Universidad ESAN, (2011), *Implementación de Control Interno en Entidades Públicas*. Lima, Perú.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS
Problema Principal	Objetivo principal	Hipótesis Principal
¿Cómo la no implementación de la administración de riesgos limita la adecuada implantación del Sistema de Control Interno en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos?	Determinar porque la no implementación de la administración de riesgos limita la adecuada implantación del Sistema de Control Interno. en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos .	La no implementación de la administración de riesgos en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos limita la adecuada implantación del Sistema de Control Interno.

Problema Específico N° 1	Objetivo Específico N° 1	Hipótesis Subsidiaria N° 1	Variables	Técnicas de Recolección de Datos
¿Cómo el insuficiente nivel de conocimientos sobre administración de riesgos por parte de la Alta Dirección y personal del MINJUS no permite la implementación de un proceso de administración de riesgos?	Determinar como el nivel de conocimientos de la Alta Dirección y personal del MINJUS no permite la implementación de un proceso de administración de riesgos.	La falta de conocimientos sobre de administración de riesgos no genera una actitud positiva en la alta Dirección y personal para la implementación de un proceso de administración de riesgos, exponiéndose a no cumplir con sus objetivos.	<u>V. Independiente</u>	Entrevistas Encuestas.
			<u>V. Dependiente</u>	Análisis documental
			Nivel de Conocimientos.	
			Incumplimiento de Objetivos.	

Problema Específico N° 2	Objetivo Específico N° 2	Hipótesis Subsidiaria N° 2	Variables	Técnicas de Recolección de Datos
¿Cómo las remociones en el Despacho Ministerial, así como la rotación de funcionarios en las principales unidades orgánicas, Secretaría General, Oficina General de Administración entre otras; imposibilitan la implementación de un proceso de Administración de riesgos?	Demostrar si las remociones del Despacho Ministerial y funcionarios no permiten la implementación del proceso de administración de riesgos.	La constante rotación de funcionarios en cargos de alta dirección afecta la continuidad de acciones dirigidas para la implementación de un proceso de valoración riesgos.	<u>V. Independiente</u>	Análisis documental. Entrevistas Encuestas
			<u>V. Dependiente</u>	Análisis documental Entrevistas
			Rotación de funcionarios	
			Valorar los riesgos	

Problema Específico N° 3 ¿cómo la falta de una unidad orgánica designada para el desarrollo de una metodología de gestión de riesgos, no permite su implementación?	Objetivo Específico N° 3 Demostrar si la falta de una unidad orgánica designada para el desarrollo de una metodología de gestión de riesgos, no permite su implementación.	Hipótesis Subsidiaria N° 3 La falta de una unidad orgánica designada para el desarrollo de una metodología de gestión de riesgos, no permite su implementación	<u>Variables</u> <u>V. Independiente</u> Falta de una unidad orgánica designada	Técnicas de Recolección de Datos
				Análisis documental Entrevistas
			<u>V. Dependiente</u> impide su implementación	Análisis documental Entrevistas Encuestas

Elaborado: Por Autor

Anexo 2. Encuesta de Administración de Riesgos en el MINJUS

TITULO DE LA INVESTIGACION: Implementación de la Administración de Riesgos en el Sistema de Control Interno del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

OBJETIVO: Determinar porque la no implementación de la administración de riesgos limita la adecuada implantación del Sistema de Control Interno en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

RESPONSABLE: Investigador

INSTRUCCIONES:

Se efectuará preguntas a los actores representativos involucrados en los operaciones, procesos y actividades financieras, presupuestales y administrativas, de acuerdo a las dimensiones de las variables e indicadores. La información será de manera confidencial, marcando con X la respuesta del entrevistado.

Gracias por su
colaboración

La falta de conocimientos sobre administración de riesgos no genera una actitud en la Alta Dirección y personal para la implementación de un proceso de administración de riesgos, exponiéndose a no cumplir con sus objetivos.

1. ¿Entiende usted por riesgo, como la posibilidad que un evento ocurra y afecte negativamente el logro de los objetivos de una organización o entidad?
 1. Si
 2. No

2. ¿Se define como Administración de Riesgos a un proceso que incluye planeamiento, identificación, valoración, respuesta y

monitoreo de los riesgos de una entidad?

1. Si
2. No

3. ¿En la organización de la cual usted forma parte ¿cuenta usted con experiencia en Administración de Riesgos?

1. Si
2. No

4. ¿Ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de riesgos en la dependencia a su cargo?

1. Si
2. No

5. ¿Considera que el Ministerio se encuentra expuesto a riesgos que pueden imposibilitar el logro de sus objetivos estratégicos?

1. Si
2. No

6. ¿Considera usted que para implementar el control interno en el MINJUS solo es necesario contar con el componente Evaluación del Riesgo?

1. Si
2. No

7. ¿Considera que la capacitación en Riesgos ayudaría a la implementación de los procesos de administración de Riesgos?

1. Si
2. No

8. ¿En la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos (medioambientales, políticos, sociales) e internos (infraestructura, personal, procesos y tecnología)?

1. Si
2. No

9. ¿Considera que la administración debe valorar los riesgos a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto. Probabilidad representa la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto debido a su ocurrencia?

1. Si
2. No

10. ¿La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo-beneficio?

1. Si
2. No

La constante rotación de funcionarios en cargos de alta dirección afecta la continuidad de acciones dirigidas para la administración de riesgos

11. ¿Considera que debido a la constante rotación de funcionarios el Ministerio se encuentra expuesto a riesgos que pueden imposibilitar el logro de sus objetivos estratégicos?

1. Si
2. No

12. ¿Considera que la rotación de funcionarios es una limitante para implementar la Administración de Riesgos?

1. Si
2. No

13. ¿Considera que el constante cambio de funcionarios o directivos representa un verdadero problema para el Ministerio, en cuanto a costos de entrenamiento y a productividad y desempeño del personal?

1. Si
2. No

14. ¿Considera que un nuevo funcionario y/o colaborador tarda un buen tiempo en adaptarse y lograr su máxima productividad?

1. Si
2. No

15. ¿Considera que un nuevo funcionario y/o colaborador debe tomarse el tiempo para hacer conocer bien a los usuarios, los procedimientos, políticas y normas de la entidad?

1. Si
2. No

16. ¿Considera que en una entidad la moral del personal baja cuando una entidad tiene una alta tasa de rotación de funcionarios?

1. Si
2. No

17. ¿Considera que con cada nuevo director o funcionario llegan nuevas reglas y una nueva manera de hacer las cosas y, los empleados pueden sentirse frustrados o confundidos en cuanto a lo que se supone que deben hacer?

1. Si
2. No

18. ¿Considera que los niveles de satisfacción del servicio al usuario también se desploman, principalmente, a que el nuevo personal no está bien informado o no es lo suficientemente eficiente para manejar de inmediato los problemas complejos?

1. Si
2. No

19. ¿Considera que la alta rotación de funcionarios afecta el clima laboral?

1. Si
2. No

Cómo la falta de una unidad orgánica designada para el desarrollo de una metodología de administración de riesgos, no permite su implementación.

21. ¿El Minjus ha implementado un Área que se encargue de la Administración de los Riesgos?

1. Si
2. No

22. ¿Ha participado en reuniones con algún Área u Oficina del Minjus para formular una metodología para la Administración de Riesgos?

1. Si
2. No

23. ¿La Dirección a su cargo envía a alguna Área u Oficina del Minjus, reportes mensuales, de los riesgos a que está expuesta?

1. Si
2. No

24. ¿Tiene conocimiento si algún área o unidad orgánica consolida la información referida la administración de riesgos de toda la entidad, en forma mensual, trimestral?

1. Si
2. No

25. ¿Tiene conocimiento si existe un representante designado por cada área o unidad orgánica encargada de la administración de riesgos de la entidad?

1. Si
2. No

26. ¿Considera que el titular o funcionario debe asignar la ejecución de la administración de riesgos a un área o unidad orgánica a fin de definir una metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos?

1. Si
2. No

27. ¿Considera que además el titular o funcionario debe asignar a las demás áreas o unidades orgánicas, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, a fin de identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos así como el logro de sus objetivos?

1. Si
2. No

28. ¿Considera que los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden

afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos?

1. Si
2. No

29. ¿Considera que esta área debe tener claramente definidos las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usaran para el proceso de administración e riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar?

1. Si
2. No

30. ¿Considera que se deben establecer roles y responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos, esto significa contar con personal competente para identificar y valorar los riesgos potenciales?

1. Si
2. No

Anexo 3 Grado de Madurez del Sistema de Control Interno del MINJUS

Componentes del Sistema de Control Interno	Inadecuado	Insuficiente	Satisfactorio	Adecuado
Ambiente de Control			(*)	
Evaluación de Riesgos		(*)		
Actividades de Control Gerencial			(*)	
Información y Comunicación			(*)	
Supervisión			(*)	

(*) Grado de Madurez del Sistema de Control Interno.

Elaborado: CONSULTORA TORALVA & ASOCIADOS S.C.

Escala de valoración para la calificación de Madurez de los Componentes del Sistema de Control Interno - SCI

Criterio Profesional	Rango / Factor
Adecuado (Apropiado o en estado de mejora continua)	4.01 a 5.00
Satisfactorio (Razonable o en proceso de implementación avanzada gradual)	3.01 a 4.00
Insuficiente (Deficiente o en proceso de implementación inicial)	2.01 a 3.00
Inadecuado (Inexistente o precario)	1.00 a 2.00

Elaborado: TORALVA & ASOCIADOS S.C. Diagnostico del Sistema de Control Interno del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

**ANEXO 4 Resultado del Diagnostico de Sistema de Control Interno del
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos – Nivel de Madurez**

Ambiente de Control	3.60	SATISFACTORIO	3.02 SATISFACTORIO
Evaluación de Riesgos	1.65	INADECUADO	
Actividades de Control Gerencial	3.26	SATISFACTORIO	
Información y Comunicación	3.28	SATISFACTORIO	
Supervisión	3.18	SATISFACTORIO	

Elaborado. CONSULTORA TORALVA & ASOCIADOS S.C.

ANEXO 5 Plan de Trabajo para la Implementación del Sistema de Control Interno - MINJUS

ASPECTOS A IMPLEMENTAR			
COMPONENTES	PRIORIDAD	RESPONSABILIDAD	T./SEMANAS
2. EVALUACIÓN DE RIESGOS			
2.1. PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS			
1. Conformar el Comité de Riesgos con Resolución de Consejo Directivo y capacitarlos periódicamente en materia de riesgos y controles según COSO.	1	Comité de Control Interno Secretaría General	12
2. Establecer los lineamientos relacionados con la administración de riesgos y difundirlos apropiadamente, incluyendo lo siguiente: - <u>Metodología</u> : que incluye los métodos, herramientas y fuentes de información a utilizarse para realizar la gestión de riesgos. - <u>Roles y Responsabilidades</u> : definición del líder y miembros de equipo para cada tipo de actividad del plan de gestión de riesgos, asignación de personas a cada rol y determinación de sus responsabilidades. - <u>Presupuesto</u> : Asignación de recursos y estimación de costos. - <u>Periodicidad</u> : Definición en qué momento y con qué frecuencia se realizará el proceso de gestión de riesgos durante la implementación; así como el establecimiento de las actividades a incluirse en el cronograma de trabajo. - <u>Matriz de Ponderación</u> : Priorización de los riesgos en función a la probabilidad de ocurrencia e impacto en caso de ocurrencia. - <u>Criterios de evaluación de Riesgo</u> : Decidir los criterios operativos, técnicos, regulatorios, legales, financieros, sociales, etc., con los cuales se evaluarán los riesgos, sobre la base de la probabilidad de ocurrencia e impacto financiero.	1	Comité de Control Interno	12
3. Desarrollar el Plan de Administración de Riesgos, con participación de las diversas Unidades Orgánicas, adoptando el marco integrado de control interno COSO, el cual identifica 5 grupos de riesgos (estratégicos, operativos, financieros, de cumplimiento y de tecnología) a ser administrados. El Plan debería comprender la identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta, monitoreo y documentación de dichos riesgos; así como los responsables y plazos de culminación de las actividades definidas.	1	Comité de Control Interno	12
4. Previamente a ello, el MINJUS debe haber identificado los procesos principales y de soporte, adoptando en enfoque de procesos, riesgos y controles. Adicionalmente, se debería tener en cuenta que por cada riesgo identificado se requiere identificar una actividad de control (con sus características de	1	Secretaría General DGPP	12

<p>naturaleza, tipo y frecuencia) y a un dueño de control encargado de su monitoreo continuo, a fin de evaluar su efectividad de diseño y operatividad. Es recomendable que el MINJUS cuente con un equilibrio de controles preventivos y detectivos, así como automáticos, manuales o automáticos dependientes de sistemas de información.</p>			
2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS			
<p>1. Establecer un proceso de identificación de riesgos, considerando los 5 grupos de riesgos (estratégicos, operativos, financiero, de cumplimiento y de tecnología), el cual debería ser permanentemente, interactivo e integrado con el proceso de planeamiento. Este proceso debería tomar como punto de partida los objetivos estratégicos del MINJUS.</p> <p>El proceso debería identificar los riesgos a nivel de entidad y los riesgos nivel de procesos. Asimismo, se debería contemplar entre otros, las siguientes técnicas para la identificación de riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tormenta de ideas. - Técnica Delphi (metodología para buscar consensos entre los responsables de gestionar el riesgo); - Cuestionario y/o encuestas; - Entrevistas; - Análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas; - Diagramación Ishikawa para la identificación de las causas de los riesgos; - Preparación de matrices de inventario de riesgos (Matriz de riesgos y controles), donde se listen los riesgos. 	1	Comité de Control Interno Unidades Orgánicas	12
2.3. VALORACIÓN DE LOS RIESGOS			
<p>1. Establecer un proceso de valoración de los riesgos identificados, mediante la cuantificación de la probabilidad de ocurrencia y del impacto o efecto que cada riesgo tendría en las operaciones del MINJUS.</p> <p>El proceso de valoración de los riesgos debería contemplar entre otros, lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El establecimiento de una escala cualitativa y cuantitativa para determinar la probabilidad de ocurrencia e impacto o efecto de cada riesgo. La documentación de una matriz de determinación de niveles de riesgo en función de la valoración, tanto de la probabilidad de ocurrencia como del impacto o efecto de cada riesgo. ✓ La documentación de una matriz de determinación de niveles de riesgo en función de la valoración, tanto de la probabilidad de ocurrencia como del impacto o efecto de cada riesgo. ✓ La documentación de los criterios utilizados para el establecimiento de las escalas cualitativas y cuantitativas, así como el análisis de las combinaciones de probabilidad e impacto que determinan la ponderación del riesgo. Esta documentación se debería realizar en la Matriz de Riesgos y controles descrita en la recomendación. 	1	Comité de Control Interno Unidades Orgánicas	12

2.4. RESPUESTA AL RIESGO			
<p>1. Definir la estrategia de respuesta de los riesgos identificados y valorados, eligiendo una de las siguientes para cada uno de los riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evitar el riesgo. ✓ Reducir o mitigar el riesgo. ✓ Compartir o transferir el riesgo. ✓ Asumir el riesgo. 	1	<p>Comité de Control Interno</p> <p>Unidades Orgánicas</p>	12
<p>2. Establecer las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados, el cual debería comprender el análisis costo/beneficio de las mismas. Asimismo se debería incluir una evaluación del riesgo residual, luego de la determinación de las acciones a seguir para administrar los riesgos.</p>	1	<p>Comité de Control Interno</p> <p>Unidades Orgánicas</p>	12
<p>3. Realizar seguimiento a las actividades de control definidas para los procesos, no solo focalizándose en la evaluación de la vulnerabilidad del riesgo, si no también, a través de actividades tales como: Observación de la ejecución del control, inspección a los responsables que ejecutan los controles clave, análisis de los resultados, conciliaciones y reportes a las instancias involucradas, con la finalidad de rediseñar las actividades de control que no cumplan con los objetivos de mitigación trazados.</p>	1	<p>Comité de Control Interno</p>	12
<p>4. Documentar el proceso de respuesta a los riesgos, identificando la valoración de los riesgos identificados, las acciones a seguir determinadas, las actividades de control establecidas, el riesgo residual y los responsables de la implantación de las acciones a seguir. Esta documentación se debería realizar en la Matriz de riesgos y controles descrita en la recomendación.</p>	1	<p>Comité de Control Interno</p>	12

Fuente: Informe de Diagnóstico del Sistema de Control Interno TORALVA & ASOCIADOS, Miraflores, 09 de Junio de 2014, IV Aspectos a Implementar – Recomendaciones página 140 – 141

ANEXO 6 Riesgos identificados por el Órgano de Control Interno del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

OFICINA FINANCIERA ABRIL 2016

- Riesgo que los comisionados presenten rendiciones por gastos innecesarios.
- Riesgo que los comisionados presenten rendiciones por gastos innecesarios.
- Riesgo de que las unidades orgánicas no puedan cumplir con sus metas institucionales, al no contar con una nueva asignación de viáticos como consecuencia de no haber presentado la rendición de viáticos en su oportunidad.
- Riesgo de que diecinueve (19) pasajes aéreos disponibles que ya han sido pagados por la entidad, expiren.
- Riesgo de la imagen institucional por el incumplimiento del principio de publicidad.
- Riesgo la posibilidad de recupero de los importes correspondientes a los pasajes aéreos “Disponibles” que fueron pagados por la entidad.

CENTRO DE ESTUDIOS EN JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS

- Riesgos de cumplimiento adecuado de las metas y/o objetivos del CEJDH y de dar origen a que surjan reclamos por la falta de idoneidad del personal docente contratado; generándose un desprestigio a la imagen institucional.
- Riesgos de no contar con información completa y confiable para el pago a los proveedores por las prestaciones brindadas al MINJUS.

- Que no se tenga un acceso rápido a la documentación que obra en los archivos, genera riesgos en su disponibilidad, integridad, seguridad y custodia; en el cumplimiento de la normativa expresa establecida.
- Riesgos en el cumplimiento adecuado de las metas y/o objetivos del CEJDH y de no contar con documentación de sustento como evidencia sobre la gestión para una apropiada rendición de cuentas.

DESCRIPCIÓN PROCESO CONTRATACIONES DIRECTAS MENORES A 3 UIT

- Contrataciones que no respondan a la planificación ni prioridades
- El área usuaria no asuma responsabilidad sobre las contrataciones realizadas
- El bien o servicio no sea necesario o congruente con los objetivos del área usuaria
- Contrataciones irregulares
- Contrataciones que no responden a necesidades del área usuaria
- Contrataciones que no respondan a la planificación ni prioridades
- Direccionamiento en el proceso de selección.

DESCRIPCIÓN PROCESO CONTRATACIONES POR CONVENIO MARCO

- Contrataciones que no respondan a la planificación ni prioridades
- Se ejecuten contrataciones irregulares
- Las adquisiciones no se ajusten a las necesidades técnicas requeridas por el área usuaria
- Se generen sobrecostos por la entrega de equipos que incumplen lo establecido en la opinión técnica de la OGTI.
- El área usuaria y la OGTI no asuman responsabilidades sobre las contrataciones realizadas
- El bien adquirido no reúna las condiciones de vigencia tecnológica
- El bien no sea necesario o congruente con los objetivos del área usuaria.