

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas

**GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EN EL ÁREA DE TESORERÍA
DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO,
PERIODO 2018**

Bach. Alberto Carrera Ramos

Bach. Mario Miguel Novoa Pachamango

Asesor:

Dr. Víctor Montenegro Díaz

Cajamarca – Perú

2019

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas

**GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EN EL ÁREA DE TESORERÍA
DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO,
PERIODO 2018**

Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el

Título Profesional de Contador Público

Bach. Alberto Carrera Ramos

Bach. Mario Miguel Novoa Pachamango

Asesor: Dr. Víctor Montenegro Díaz

Cajamarca – Perú

2019

COPYRIGHT © 2019 by
ALBERTO CARRERA RAMOS
MARIO MIGUEL NOVOA PACHAMANGO
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y

ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

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

**GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EN EL ÁREA DE TESORERÍA
DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO,
PERIODO 2018**

Presidente : Mg. Antero Manuel Zelada Chávarry

Secretario : Mg. José Hugo Rey Gálvez

DEDICATORIA

A mi madre, a mis hijos el motivo del esfuerzo de esta investigación, a mi familia por darme el aliento para culminar este trabajo.

Alberto

A mi familia, por ser el motivo y razón para seguir superándome profesionalmente, y poder retribuir su apoyo y consideración que me muestran día a día.

Mario Miguel

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la fortaleza y los conocimientos, a la universidad por permitirme las herramientas necesarias para el desarrollo de la investigación.

Alberto

A Dios por ofrecernos la vida, y ser bendecidos por todas las cosas buenas que obtenemos de ella, así mismo a los docentes que mostraron su apoyo para la realización de la presente investigación.

Mario Miguel

RESUMEN

El reto de las organizaciones es la mejora continua, buscando nuevas herramientas que ayuden a una mejor gestión y un óptimo manejo de recursos; siendo la Gestión de Riesgos Operacionales no sólo una herramienta con la que se mitigan los riesgos, sino también la que permita transformar los riesgos en oportunidades a través de planes de Gestión. Desde ese punto de vista, la presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la Gestión de Riesgos Operacionales en el área de tesorería de la Gerencia de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC, en adelante UPAGU SAC, la cual se encuentra organizada mediante Recaudación y Gastos, así como también Sub Procesos de Recaudación: por tesorería y banco; y los Sub Procesos de Gasto: Planilla, Fondos a Rendir y Pago a proveedores.

El estudio se realizó mediante un diseño de investigación no experimental, explicativo que nos permite investigar la influencia que genera la Gestión del Riesgo Operacional en el área de tesorería de la UPAGU SAC, utilizando para ello los métodos analítico - sintético, inductivo, como herramienta una ficha de recolección de datos, documento que nos permitió realizar una Matriz de Riesgos que muestra la situación actual del área; mediante cuatro factores de Riesgo Operacional: relativos a las personas, procesos internos, sistemas de información y eventos externos encontrados en los procesos habituales del área de tesorería, los cuales fueron clasificados en una Matriz de Riesgos desde R1 hasta R10 midiendo en cada uno la frecuencia y el impacto, estos a su vez tuvieron escalas de valores desde el 1 al 5 donde: 1 es muy baja, 2 baja, 3 moderada, 4 alto y 5 muy alto.

Una vez aplicadas las herramientas sobre (observación documentaria, análisis de procesos, y la entrevista) para la verificación de la situación actual del área de tesorería de la UPAGU SAC, se obtuvieron los siguientes resultados: R1, R2, R4, R6, R7 y R8 con un riesgo alto; R3, R5 y R10 con un riesgo moderado, y R9 muestra un riesgo bajo, lo que podría provocar pérdidas económicas en la empresa, si no se logran mitigar. Esto nos lleva a concluir que es necesario desarrollar acciones que permitan establecer controles para llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz de los riesgos operacionales; lo que ayudará a mitigar, para luego realizar el análisis costo beneficios en cuanto a las acciones de control y mitigación.

Palabras claves: Gestión, Riesgos Operacionales, tesorería.

ABSTRACT

The challenge of the organizations is the continuous improvement, looking for new tools that help to a better management and an optimal management of resources; Operational Risk Management is not only a tool with which risks are mitigated, but also one that allows transforming risks into opportunities through Management plans. From that point of view, the objective of this research was to determine the influence of Operational Risk Management in the treasury area of the Accounting and Finance Department of the Private University “Antonio Guillermo Urrelo” SAC; hereinafter UPAGU SAC; which is organized by Collection and Expenses, as well as Collection Sub Processes: by treasury and Bank; and the expenses Sub Processes: Payroll, Funds to render and Payment to suppliers.

The study was carried out through a non-experimental, explanatory research design that allows us to investigate the influence generated by Operational Risk Management in the treasury area of UPAGU SAC; using the analytical - synthetic, inductive and comparative methods, as a tool, a data collection form, a document that allowed us to create a Risk Matrix that shows the current situation of the area; using four Operational Risk factors: relating to staff, internal processes, information systems and external events found in the usual processes of the treasury area, which were classified in the Risk Matrix from R1 to R10 measuring in each one the frequency and the impact, these in turn had scales of values from 1 to 5, where: 1 is very low, 2 low, 3 moderate, 4 high and 5 very high.

Once the tools (documentary observation, processes analysis and interview) were applied to verify the current situation of the UPAGU SAC treasury area, the following results were obtained: R1, R2, R4, R6, R7 and R8 with a high risk; R3,

R5 and R10 with a moderate risk, and R9 shows a low risk, which could cause economic losses in the company, if they are not mitigated. This leads us to conclude that it is necessary to develop actions that allow establishing controls to carry out efficient and effective management of operational risks; This will help mitigate the risks identified in the treasury area and then perform the cost-benefit analysis in terms of control and mitigation measures

Keywords: Management, Operational Risks, treasury.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	viii
LISTA DE TABLAS.....	xiv
LISTA DE FIGURAS	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento del problema de investigación.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	5
1.2.1 Problema General	5
1.2.2 Problemas Específicos.....	5
1.3 Objetivos de la Investigación.....	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 Justificación de la Investigación	6
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes Teóricos de la Investigación.....	8
2.1.1 Antecedentes Internacionales.	8
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	11
2.1.3 Antecedentes Locales.	15
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.2.1 Generalidades del Acuerdo de Basilea II	17

2.2.2	El Riesgo Operacional.....	20
2.2.3	Procesos en los Riesgos Operacionales	22
2.2.4	La Gestión del Riesgo Operacional	23
2.2.4.1	Importancia de la Gestión de Riesgos.....	24
2.2.4.2	Alcance de la Gestión de Riesgos.....	24
2.2.4.3	Metodología de la Gestión de Riesgos	25
2.2.5	Etapas o Principios de la Gestión del Riesgo Operacional.....	26
2.2.5.1	Identificación	26
2.2.5.2	Evaluación	27
2.2.5.3	Medición.....	28
2.2.5.4	Monitoreo	28
2.2.5.5	Control.....	28
2.2.5.6	Reporte	29
2.2.6	Factores del Riesgo Operativo.....	29
2.2.6.1	Personas.....	30
2.2.6.2	Procesos Internos.....	30
2.2.6.3	Sistemas de Información	31
2.2.6.4	Eventos Externos	31
2.3	Aspectos Generales de la UPAGU SAC.....	32
2.3.1	Organigrama.....	33
2.3.2	Organigrama Funcional del área de Tesorería.....	34
2.4	Administración de Riesgos en la UPAGU SAC	34
2.4.1	Procesos Contables en la UPAGU SAC.....	35
2.4.1.1	Procesos de los Ingresos en el Área de Tesorería	35

2.4.1.2	Tratamiento de los Ingresos.....	36
2.4.1.3	Proceso de Recaudación en Tesorería	37
2.5	Definición de Términos Básicos.....	38
2.6	Hipótesis de la Investigación.....	39
2.6.1	Hipótesis General:.....	39
2.7	Cuadro de Operacionalización de las Variables.	39
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		41
3.1	Metodología De La Investigación.....	41
3.1.1	Tipo De Investigación	41
3.1.2	Área de investigación.....	42
3.1.3	Población y Muestra.....	42
3.1.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	42
3.1.5	Técnicas para el Procesamiento y Análisis De Datos.....	44
3.1.6	Aspectos Éticos	44
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		45
4.1	Análisis e Interpretación de los Resultados	45
4.1.1	Identificación de los Riesgos Operacionales en la UPAGU SAC	45
4.1.2	Análisis Metodológica del Riesgo a Estudiar.....	46
4.1.3	Cuantificación de los Riesgos Operacionales.....	59
4.1.4	Matriz de riesgo operacional para el área de tesorería.....	61
4.1.5	Evaluación de las Acciones de control	62
4.1.6	Presupuesto de las Acciones de Control.....	64
4.1.7	Análisis del Costo Beneficio	67
4.2	Discusión de los Resultados	68

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
5.1 Conclusiones.....	71
5.2 Recomendaciones	72
REFERENCIAS.....	73
ANEXO 1. INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
Ficha de Validación de Instrumento.....	¡Error! Marcador no definido.
Lista De Cotejo Para Entrevista	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables	40
Tabla 2. Identificación y clasificación del riesgo.....	60
Tabla 3. Matriz del riesgo operacional.....	61
Tabla 4. Procesos de evaluación de las acciones de control	63
Tabla 5. Presupuesto de las acciones de control	65
Tabla 6. Cuadro de análisis costo beneficio.....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama UPAGU.	33
Figura 2. Organigrama UPAGU-tesorería.	34
Figura 3. Proceso de ingresos.....	36
Figura 4. Proceso de tratamiento de los ingresos.....	37
Figura 5. Proceso de recaudación	38

INTRODUCCIÓN

Actualmente la Gestión de Riesgo Operacional se ha convertido en una de las preocupaciones centrales de los investigadores y de las entidades financieras, dado que este puede ocasionar cuantiosas pérdidas que afectan el valor de un activo. Muchas empresas en el mundo han experimentado pérdidas enormes debido a errores operacionales en el mercado dentro de los ejemplos más resaltantes tenemos: Banco Barings y Daiwa Bank en 1995, Sumimoto Bank en 1996 y Allied Irish Bank en el 2000; en este contexto es importante que se identifiquen, se midan, se controlen, y se haga un monitoreo continuo de los diversos tipos de riesgo a los que están expuestas las entidades en el devenir cotidiano de sus actividades.

El Perú no es ajeno a estos estudios sobre Gestión de Riesgos Operacionales, el objetivo de muchos de ellos es determinar los factores causales dentro los cuales se han encontrado; procesos internos (relacionado al diseño y estructura de los procesos), políticas o procedimientos inadecuados o inexistentes (generen deficiencias en la operación); la tecnología de información (fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas de la empresa); y por último los eventos externos (sucesos ajenos al control de la empresa como fallas en los servicios públicos, atentados, desastres naturales o actos delictivos, entre otros) Pastor & Ponce (2007).

Estudios realizados en Cajamarca demuestran que la Gestión del Riesgo Operacional no sólo afecta a entidades públicas sino también a las privadas, donde se evidencia que es necesario implementar acciones de control para mitigar los riesgos que puedan ocurrir en las organizaciones, puesto que toda empresa

demanda de inversión que a futuro buscan generar beneficios y desarrollo común, teniendo en claro que una correcta Gestión de Riesgos ayudará a obtener buenos resultados. Tello, Barboza & Rodríguez (2016)

Es así que el presente estudio busca identificar la influencia positiva de una buena Gestión de Riesgos en el área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC, contando para ello con el desarrollo de los siguientes capítulos: primer capítulo se sustenta el problema de la investigación, como también se menciona los objetivos, justificación e importancia que esta tiene; en el segundo capítulo se muestra el marco teórico, los antecedentes, bases teóricas, definición de términos básicos, hipótesis y operacionalización de variables; en el capítulo tres se describe la metodología de la investigación; seguidamente en el capítulo cuatro se realiza el análisis y discusión de resultados y para finalizar en el capítulo cinco se encuentra las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema de investigación

El objetivo de toda empresa con fines de lucro es generar utilidades empleando las mejores herramientas de gestión, en virtud de tal situación sus acciones principales se orientan a planificar, controlar de manera estratégica todos los procesos relacionados al negocio, de no ser así la empresa estará inmersa a riesgos llevándolo a obtener no solo bajos índices de rentabilidad sino también podría terminar en la quiebra y posterior desaparición en el mercado.

Uno de los principales procesos que la Organización debe planificar y controlar es la Gestión de Riesgos Operacionales Vera, Ramón & Pilco (2017) refieren que la Gestión de Riesgos Operacionales está presente en casi todas las empresas del mundo ya sea del sector público y privado, con independencia de su tamaño y complejidad. Por su parte, Fernández A. (2010) muestra la importancia de conocer todos los posibles riesgos al que se encuentra sometida una organización, debido a que los Riesgos Operacionales tienen la capacidad de unir elementos heterogéneos que generan exposiciones al riesgo donde podemos encontrar: posibilidades de fraude, falla en los procesos, mala gestión de recursos humanos y la reputación empresarial; caso similar es mencionado por, Wharton (1992) citado en Burneo, Berggrun & Lizarzaburu (2013) cuando precisa que hay un interés creciente en los mecanismos para la cuantificación y comunicación del riesgo; en la cual la gestión de riesgo busca conocer los niveles de incertidumbre a los que está expuesto los objetivos, metas y estrategias de la organización.

En este orden de ideas los autores Espiñeira & Sheldon (2008) hacen conocer que los riesgos pueden afectar e impactar negativamente las actividades y procesos de las organizaciones alrededor del mundo, involucrando su rendimiento, metas, objetivos y estrategias esperados; esto ha generado un incremento de la preocupación por la alta gerencia en el manejo eficiente y efectivo de los riesgos asociados al negocio. Las pérdidas sufridas en las organizaciones, bajo un contexto de mayor satisfacción de la tecnología, la operatividad y los mercados, han llevado a un mayor entendimiento de la importancia de la gestión del riesgo, y consigo a mejorar el cambio en los procesos, las nuevas tecnologías, el recurso humano y el cumplimiento con requerimientos regulatorios locales e internacionales.

Según Correa, Ríos & Acevedo (2016) el tema de la gestión de riesgos ha sido abordado por las empresas colombianas de acuerdo a su modelo de negocio y nicho de mercado. La gestión de riesgos ha permitido que las organizaciones de este país generen un gran conocimiento en medio de un mejoramiento continuo, el cual ha contribuido en los últimos años a elevar la productividad. Además, han tratado de incorporar la gestión de riesgos como una política que permita establecer y proporcionar mecanismos de identificación y valorización para minimizar los riesgos a los que están expuestos y así poder establecer sus sistemas de control interno logrando el cumplimiento de sus objetivos y estrategias.

Por otro lado, Olsina X. (2012) define a la tesorería como la oficina encargada de la custodia de los fondos y valores donde se realizan los cobros y pagos de una entidad o empresa. El área de tesorería es la encargada de operaciones

monetarias, tramitar y controlar la entrada y salida de dinero, con ello nos referimos al activo circulante o efectivo que generalmente se administra dentro del área de tesorería, sin embargo, para el correcto funcionamiento del área es necesario contar con acciones de control que rijan el buen ejercicio y correcto servicio.

Es por ello que, la presente investigación se dirige a una organización, en este caso UPAGU SAC, que se enfrenta a diferentes riesgos Operacionales, pudiendo afectar la calidad del servicio administrativo, para lo cual analizamos el área de tesorería con el propósito de mejorar la recaudación y optimizar los recursos utilizados.

1.2 Formulación del Problema

En consideración a lo descrito anteriormente la presente investigación se basa en las siguientes interrogantes:

1.2.1 Problema General

¿Cómo influye la Gestión de los Riesgos Operacionales en área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC, periodo 2018?

1.2.2 Problemas Específicos

- a. ¿Cuáles son los riesgos operacionales inmersos en el área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC?
- b. ¿Cuáles son las acciones de control a implementar dentro del área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC?

- c. ¿Cuál es el costo beneficio de una adecuada Gestión del Riesgo Operacional en el área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar la influencia de la Gestión de los Riesgos Operacionales en el área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC, período 2018

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar los Riesgos Operacionales en el área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC, periodo 2018
- b. Determinar acciones de control a implementar dentro del área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC, periodo 2018
- c. Cuantificar el costo - beneficio de una adecuada gestión de Riesgos Operacionales en el área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC, periodo 2018

1.4 Justificación de la Investigación

Una correcta Gestión de Riesgos Operacionales nos permite anticiparse a los problemas asegurando los objetivos estratégicos de la organización, siguiendo una metodología de Gestión y control de Riesgos en cada una de las áreas y/o departamentos de la empresa. Esta metodología debe conformar el entorno de control, desarrollando compromiso, responsabilidad y autoridad; así mismo la

evaluación de riesgos con objetivos relevantes y cambios importantes sin descuidar las actividades de control sobre la tecnología, políticas y procedimientos mediante una correcta línea de comunicación. En definitiva, la obligación de los directivos de las organizaciones es evaluar el grado de exposición al riesgo, identificando la procedencia, el nivel de riesgo, para posteriormente elaborar informes y comunicar a la dirección general de la empresa.

La aplicación de la gestión de riesgos operacionales en el área de tesorería de una empresa ya sea grande, mediana o pequeña, es de gran importancia, porque permite analizar en profundidad los posibles riesgos que existen, tanto internos como externos. Los Riesgos Operacionales manejan diferentes teorías de probabilidad, siendo su objetivo principal minimizar la pérdida de dinero por deficiencias en controles, por lo que nos basaremos en estas teorías para tener un enfoque diferente de los modelos de riesgo, así como los diversos procesos internos como instrumentos de gestión.

UPAGU SAC, mejorará su gestión de Riesgos en el área de tesorería, una vez conocido los riesgos al que se encuentra expuesta, para luego establecer acciones de control teniendo un mejor alcance y seguridad sobre los ingresos, analizando el costo – beneficio, el cual se verá reflejado en una estabilidad organizacional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Teóricos de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Salinas W. (2012) en su trabajo titulado “Modelo de Gestión Alternativo como Herramienta para Detectar y Evitar los Riesgos Empresariales en Temas Directivos y Laborales Caso Empresas Contratistas de la Construcción”; donde a través del método de investigación descriptivo, da a conocer que los riesgos empresariales están presentes en todos los negocios lo cual expone a toda organización a sufrir problemas que afecten su buen funcionamiento. Sin embargo, hoy en día el riesgo es más complejo, diverso y dinámico ocasionando que las empresas realicen acciones y planes para controlar o disminuir los riesgos, con ello la utilización de modelos, técnicas y estrategias para identificar, analizar y darles solución; adquiriendo un enfoque para la administración y mitigación de riesgos que permita tener una cierta seguridad en el desarrollo de sus actividades. Otro punto en la falta de gestión Operacional son los problemas relacionados a los temas laborales y directivos, con grandes consecuencias en las organizaciones, involucrando y exponiendo a las demás compañías del entorno, que por falta de control y una mala administración de riesgos han visto cómo sus empresas quiebran y pierden competitividad y oportunidades en el mercado.

De la investigación se concluye que los riesgos laborales y directivos, en el contexto interno y la administración de riesgos operacionales, se encontraban con deficiencias; para lo cual se elaboró un modelo de Gestión de Riesgos que,

al ser aplicado, se convierte en una herramienta que mejora la evaluación y control de los riesgos, logrando identificar las principales acciones de gestión que se deben realizar en función a las amenazas y debilidades por el mal manejo de los riesgos.

Según Pérez, Cruz & Piedra (2014) en su investigación “El Enterprise Risk Management (ERM) para la evaluación de riesgos estratégicos en microempresas comerciales hidalguenses”; en el cual se usó el método cualitativo, transversal, no experimental y descriptivo correlacional, se encontró que la metodología de evaluación de riesgos de ERM en microempresas es útil y aplicable para este sector de la economía, ya que evalúa los riesgos a partir de información cualitativa, lo que no sucede con las metodologías tradicionales que sólo utilizan datos cuantitativos y cálculos matemáticos y/o estadísticos robustos. ERM es un sistema de gestión teórico y dinámico que controla los riesgos dentro de la empresa y está desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), en donde se hace que participen personas de todos los niveles y unidades para identificar los eventos potenciales y mantenerlos dentro de los niveles aceptables de riesgo generando seguridad a la dirección de la empresa. Por lo que, se concluye que el ERM permite ubicar los riesgos en cuadrantes que ayudan a su visualización dentro del contexto integral de la empresa.

Además, Hernández R. (2015) en su aporte “Los Riesgos de las Entidades Aseguradoras en el marco de Enterprise Risk Management (ERM) y el Control Interno”; considera que los Sistemas Integrales de Gestión del Riesgo, en particular ERM ha logrado convertirse en una práctica fundamental de la

gestión de empresas para la mitigación y control de los riesgos. En la actualidad las empresas aseguradoras han dado mayor énfasis a la gestión de riesgos debido a la crisis financiera que algunas de estas han atravesado en los últimos años; por ello el objetivo principal de esta investigación fue proponer un marco porcentual de los riesgos que enfrentan las empresas internacionales, en cuyas actividades se observa algunas peculiaridades específicas lo que hace que el proceso de control interno y gestión de riesgos sea relevante, pudiendo aplicarlo también a empresas de otros sectores económicos.

Burneo, Berggrun & Lizarzaburu (2013) señalan que el riesgo operativo u operacional puede incluir una amplia gama de amenazas internas o externas, como la perturbación a causa de desastres naturales, el fraude de los empleados, y las transacciones fallidas; siendo el aspecto operacional un factor que marcará la agenda global de los próximos años. Por ende, podemos mencionar que las amenazas en las organizaciones no solo se determinan en lo interno también se encuentran en la parte externa que en su mayoría escapan del control y administración propia de las empresas, ahora se entiende como factores operacionales que están relacionados a eventos y sucesos cada vez más próximos a la gestión misma de la empresa.

Un óptimo funcionamiento de las gerencias de negocios, riesgos y operaciones incidirá en una adecuada gestión de los riesgos operacionales, gestión que puede integrarse con planes de acciones, mejora y estabilidad en los ingresos de las organizaciones, así como en la reducción de costos en ellas definiendo mejores perspectivas de estabilidad a largo plazo. La Gestión estratégica de negocios determina la optimización de los recursos para el buen desarrollo de

las organizaciones; por ende, estamos obligados a buscar estrategias de Gestión que ayuden a minimizar riesgos.

2.1.2 Antecedentes Nacionales.

Flores R. (2015) elaboró una tesis titulada “*la administración de riesgos y su incidencia en la gestión del activo fijo de la empresa B. Braun Medical Perú S.A de la ciudad de Lima – periodo 2015*”. Investigación de tipo descriptiva, con diseño no experimental, en la cual se utilizó como muestra poblacional todas las áreas de la empresa B. Braun Medical Perú S.A. Observándose que el gestionar los activos fijos lleva consigo a una administración clara, transparente, seguimiento óptimo a los bienes (evitar el impacto contable al depreciar activos que ya no existen), cumplir con los requerimientos de auditoría interna o externa, evitar compras innecesarias de equipos existentes, optimizar recursos y tiempo en la verificación de activos ya sea de inventarios cíclicos o periódicos. Además, menciona que el impacto de la administración de Riesgos se vio reflejado en la mejora de la gestión y el control del activo fijo ya que, al presentar una adecuada forma de administrar los riesgos, la gerencia obtuvo la información de lo que estaba mal y los efectos que podrían causar el no mitigarlos.

Por su parte Navarro S. (2005) en su trabajo de Investigación “*Gestión de Riesgos en Operaciones Minero - Metalurgia, de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Ingeniería – Lima 2005*”, en la que sostiene que la gestión es el proceso sistemático de identificación, análisis y respuesta a los riesgos del proyecto, ello incluye maximizar las probabilidades y consecuencias de sucesos positivos y adversos a los objetivos del proyecto. El

compromiso con la gestión de Riesgos determina la continuidad y el éxito de las organizaciones, una medida del compromiso de la organización está dada por su dedicación y constancia en la identificación, recolección de datos de importancia, tanto de los riesgos como de sus características.

Por el tiempo y periodo de estudio de dicha investigación se desarrolló cinco técnicas y herramientas para la supervisión y control del riesgo: Auditorias a las respuestas al riesgo del proyecto, revisiones periódicas a los riesgos del proyecto, análisis del valor del trabajo realizado, medición del rendimiento técnico y planificación adicional de respuestas al riesgo. Estas cinco técnicas ayudaran a la supervisión y control de los riesgos; por ejemplo, las auditorias nos ayudan encontrar las respuestas a los riesgos; las revisiones periódicas permiten no descuidar la Gestión de Riesgos, dar el valor y la importancia de contar con técnicas y herramientas para luego buscar el fin del trabajo con una correcta medición y control de riesgos.

Según Muñoz M. (2015) en su trabajo *“Los Riesgos Empresariales y su Incidencia en la Gestión Financiera de las ONGs en Lima, periodo 2015”*, en la cual utilizó un tipo de investigación aplicada, explicativa y correlacional, aplicando el método descriptivo, inductivo y deductivo, el diseño de tipo no experimental; desarrollado en una población de 20 personas entre las que destacan: directores, asesores, gerentes, administradores, contadores, abogados y jefes de áreas, que están relacionados con la toma de decisiones pertinentes a organismos no gubernamentales (ONGs). Al efectuar las encuestas, se observó la falta de conocimiento del tema por los funcionarios, ya que se tuvo que explicar al detalle sobre cada punto por lo que gran porcentaje de los

encuestados desconocía el manejo sobre la administración y gestión de riesgos. Los resultados obtenidos al realizar el trabajo de investigación y de campo concluyeron que los riesgos empresariales compuesto por los riesgos externos, operacionales, de información y éticos, tienen incidencia directa en la gestión financiera de las ONGs A todo ello se suma la falta de metodología y guías, así como sistemas especializados que orienten a las entidades a identificar, medir y controlar los riesgos a la que toda organización se expone.

De ello podemos deducir sobre las principales recomendaciones en el cual se deben elaborar manuales de Gestión de Riesgos especializados para la organización que permita identificar, evaluar, medir y gestionar los riesgos a las que se encuentran expuestas las organizaciones, además de contar con el uso de software especializados en riesgos a fin de identificarlos oportunamente. Con ello también podemos decir que las organizaciones deben diseñar y construir planes y acciones de control, con herramientas apropiadas para hacer frente a los riesgos de hoy en día.

Castañeda C. (2015) en su investigación “*Gestión de Riesgos en el Planteamiento de Actividades de Proyectos en Obras Civiles, Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de San Marcos*”, tuvo como objetivo general presentar la metodología para aumentar o disminuir la probabilidad y el impacto de eventos positivos o negativos en la gestión de riesgo; y así contar con la herramienta adecuada, para dar respuesta a los problemas existentes en el sistema de administración del riesgo de los recursos de una obra como lo hace notar en sus resultados. Los procesos de la gestión de los riesgos del proyecto incluyen lo relacionado con la planificación de la

gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como el control y monitoreo en un proyecto.

Según Torres G. (2017) realizó una tesis titulada “*riesgos Operativos y la Rentabilidad de la Empresa Casal Ingenieros SRL*”, en la cual se muestra un tipo de investigación correlacional con un diseño de investigación de tipo descriptivo correlacional, transversal y aplicada; porque es una investigación sistemática y empírica, donde las variables no se manipularon, ni necesitaron de algún experimento para observar la realidad y modificar el problema, es decir, se analizó la realidad y se observó la situación como tal. Para este estudio se utilizó el método cuantitativo en el que se midió las frecuencias de las variables de la hipótesis y por otro lado el cualitativo ya que se interpretó los resultados de dichas variables; como resultados de la investigación, en relación al objetivo general el cual pide “Determinar la relación entre los riesgos operativos y la rentabilidad de la empresa Casal Ingenieros SRL – Lima – 2016”, se observó que la variable de rentabilidad esta significativamente relacionada con los riesgos operativos evaluado por conceptos y en resultados de la rentabilidad. En las organizaciones las áreas y organismos trabajan para la rentabilidad de la misma, según esto el vínculo entre la óptima gestión de riesgo se ve reflejado en el valor propio de la empresa, así como su valor en el mercado.

Pastor & Ponce (2007) en su estudio “*Una Mirada al Tratamiento de los Riesgos en el Nuevo Acuerdo de Capital y su Implementación en la Regulación Bancaria Peruana*” señala que el Riesgo Operacional es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas de personal, de la

tecnología de información o de eventos externos, añadiendo que las empresas deberán destinar patrimonio efectivo para cubrir el Riesgo Operacional que podrían enfrentar. Existen factores que originan el Riesgo Operacional entre ellos tenemos: procesos internos (relacionado al diseño y estructura de los procesos), políticas o procedimientos inadecuados o inexistentes (generen deficiencias en la operación); la tecnología de información (fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas de la empresa); y por último los eventos externos (sucesos ajenos al control de la empresa como fallas en los servicios públicos, atentados, desastres naturales o actos delictivos, entre otros).

Según Avalos C. (2012) en su trabajo *“Análisis, Diseño e Implementación del Sistema de Riesgo Operacional para Entidades Financieras de la Facultad de Ingeniería de Pontificia Universidad Católica del Perú”* concluye que el Sistema de Riesgo Operacional (SIRO), permite integrar la Gestión del Riesgo Operacional en las diferentes áreas de su institución, impulsando el establecimiento de una cultura adecuada y reduciendo el esfuerzo para lograr una adecuada Gestión del Riesgo Operacional; determinando que una buena cultura de la Gestión de Riesgos conlleva a estar preparados para actuar y trabajar en conjunto diseñando planes y acciones propias para una exitosa Gestión de Riesgos.

2.1.3 Antecedentes Locales.

Según Araujo & Artiaga (2015) en su tesis *“Gestión del Riesgo Crediticio y su influencia en la tasa de morosidad de la caja Cajamarca durante el periodo Abril-Julio del 2015 realizada en la Universidad Privada Antonio Guillermo*

Urrelo – Cajamarca, Perú” tiene como objetivo determinar la Gestión del Riesgo Crediticio, a través de bibliografía y alcances que permitan ayudar a los directivos a crear un marco útil para tomar decisiones financieras. Para este trabajo se utilizó el diseño metodológico de investigación descriptivo - correlacional que nos permite concluir que los riesgos crediticios requieren diseños y planes que ayuden a uniformizar información sobre las personas y su entorno con las cuales se trabajan los créditos dando a conocer las políticas, normas y condiciones de la organización para mejorar el servicio al cliente.

Según Tello, Barboza & Rodriguez (2016) en su tesis titulada *“Propuesta de Gestión de Riesgos en Proyectos de Inversión Pública en la Municipalidad Distrital de Baños del Inca, año 2016. Aplicando la metodología del PMI orientada a la sistematización de Riesgos en el año 2016 Realizado en la Universidad privada Antonio Guillermo Urrelo – Cajamarca Perú”* tuvo como objetivo diseñar una propuesta de Gestión de Riesgos en los proyectos de inversión pública de la Municipalidad Distrital de los Baños del Inca, para la sistematización de la Gestión de riesgos, concluyendo que con la identificación de los posibles eventos o riesgos se proporcionará datos los más reales posibles, los cuales serán de gran importancia durante la planificación de un proyecto, permitiendo una correcta utilización de la herramienta de gestión de riesgos.

Se analizó, que los proyectos de inversión tanto en organizaciones públicas y privadas deben ser generadas mediante escenarios de riesgos, puesto que los proyectos demandan inversión que a futuro buscan generar beneficios y desarrollo común, teniendo en claro que una correcta Gestión de Riesgos ayudará a obtener buenos resultados.

2.2 Bases Teóricas

Entre las teorías más importantes de la Gestión de los Riesgos Operacionales y los Procesos de Tesorería tenemos:

2.2.1 Generalidades del Acuerdo de Basilea II

Basilea (2003) en 1988, el comité de supervisión bancaria de Basilea I estableció el primer acuerdo de capital en la cual se hablaba del riesgo crediticio de los bancos, haciéndoles saber que deberían prever un mínimo de capital en caso de insolvencia de los deudores; sin embargo, sólo hasta 1996 se incluye el riesgo de mercado. Se menciona que a lo largo de esos años la complejidad y los mercados financieros en general experimentaban cambios y transformaciones que restaban eficacia al acuerdo de ese entonces; determinando que el acuerdo de Basilea I no establece la naturaleza de los riesgos asumidos por las empresas, y en consecuencia conlleva a una deficiente asignación de recursos en materia de capital asignado a los riesgos.

De ello que en 1999 se empieza a publicar documentos para poder reemplazar los acuerdos de 1988. Es así que, en 2004 se aprueba el acuerdo de Basilea II, donde se intenta trabajar de forma más integral la solvencia y seguridad del sector financiero, siendo el requerimiento de capital por riesgo operativo uno de los aspectos innovadores de este acuerdo, a pesar que el riesgo operativo existe en una empresa desde que se inicia y la gestión de este permite evitar fraudes y desarrollar controles internos, no se había hecho tan formal hasta que algunas entidades financieras sufrieron pérdidas enormes por errores operacionales en el mercado dentro de las que podemos

destacar al Banco Barings y Daiwa Bank en 1995, Sumimoto Bank en 1996 y Allied Irish Bank en el 2000, entre otras; generando un alto interés en reguladores, consultores, académicos e instituciones financieras.

Basilea II no únicamente busca que las entidades financieras cumplan las reglas, sino que también pretende estimular un estándar de elevada calidad en la gestión y control de riesgos y capital, esto a su vez es un reflejo del clima de atención por parte de los reguladores a los sistemas de control interno y a la cultura de control. La gestión del riesgo operacional es hoy en día una práctica constante y tan significativa como la gestión del riesgo crediticio o de mercado. Fernández A. (2010).

Zenón Biagosch, menciona en su apartado “El camino hacia Basilea II” de la publicación “Riesgo Operacional”, que Basilea I está basada en una orientación de tipo contable y Basilea II propicia una conducción más dinámica de los riesgos, otorgando a los bancos tres métodos alternativos para la medición del riesgo: estandarizado, basado en calificaciones internas; básico y avanzado, propiciando mucho más la utilización de la aplicación del método más avanzado.

Adicionalmente el nuevo acuerdo considera e introduce la gestión de riesgo como parte de una práctica integral, comparable a la gestión de otros riesgos (riesgo crediticio o de mercado) donde se exija capital regulatorio para hacerle frente. Este acuerdo también incorpora las buenas prácticas de gestión y supervisión del riesgo operativo, como requisito a la aplicación de metodologías de medición. En febrero del 2003 el Comité de Basilea publicó el documento “Sound Practices for the Management and Supervision of

Operational Risk”, donde se fijan un conjunto de principios para una gestión y supervisión eficaz del riesgo operativo, ayudando a bancos y autoridades supervisoras al momento de evaluar políticas y prácticas destinadas a gestionar este tipo de riesgos.

Alonso & Ortiz (2003) Indica que: “Se desprende de dicho documento que el enfoque exacto elegido por cada entidad para la administración del riesgo operativo dependerá de una variedad de factores, incluyendo su tamaño, sofisticación, naturaleza y complejidad de sus actividades. Sin embargo, destaca la existencia de varios elementos que resultan significativos para un esquema efectivo de administración del riesgo operativo para bancos de cualquier tamaño y alcance. Dichos elementos están relacionados con: estrategias claramente definidas y su seguimiento por parte del órgano directivo y de la alta gerencia; una sólida cultura de gestión del riesgo operativo y de control interno; y herramientas eficaces para la transmisión interna de información y planes de contingencia”.

A su vez el Comité identifica los principales eventos de riesgo operativo, los cuales están relacionados con: Fraude interno y externo; las relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo (ejemplo: solicitud de indemnizaciones por parte de los empleados, infracción de las normas laborales de seguridad e higiene, organización de actividades laborales, acusaciones de discriminación, responsabilidades generales, etc.); Indudablemente todo ello no es algo nuevo, sino que siempre ha sido una parte importante del esfuerzo de los bancos por evitar el fraude, mantener la integridad de los controles internos, reducir los errores en las operaciones,

etc. Sí resulta relativamente nueva la consideración de la gestión del Riesgo Operativo como una práctica integral comparable a la gestión del Riesgo del crédito o Riesgo de Mercado; En este sentido, son cada vez más las instituciones convencidas de que los programas de gestión integral del riesgo operativo proporcionan seguridad y solidez.

La gestión integral del riesgo ha ganado impulso en los últimos años, específicamente a partir de la década de los noventa, lo que ha conllevado a la aparición de “modelos de Gestión de Riesgos”, algunos de ellos de carácter más específico y global como la ISO 31000 Lizarzaburu , Barriga, Noriega & Mejía (2017) se refieren a guías de implementación codificado por la organización internacional de normalización, las cuales abarcan técnicas de evaluación de riesgos que indican cuales son válidas para la identificación, cuantificación y cuales nos dan un resultado económico por apoyo, búsqueda o análisis de escenarios; como principio la ISO 31000 atribuye la correcta implementación de la gestión de riesgos y el desarrollo de los objetivos de la empresa.

El riesgo es inherente a la empresa, más específicamente, el riesgo justifica la existencia de las empresas, y la existencia de los beneficios corporativos. El beneficio generado por las empresas es una recompensa otorgada al inversor por la asunción de determinados riesgos.

2.2.2 El Riesgo Operacional

Kurt, Berggrum & Lizarzaburu (2013) determinan que el manejo del riesgo operacional, los mecanismos de control y mitigación son bastantes extensos

e importantes debido no solo a las crisis que han acontecido en los mercados financieros e internacionales desde 1997, pasando por el 2001 y la última del 2008, sino además, porque el crecimiento de un país está en función no solo a los recursos que tiene, el grado de inversión privada o gasto público en infraestructura, sino también, de la cultura, educación y conocimiento de los riesgos en las organizaciones y este aspecto del conocimiento de riesgo operativo se vuelve importante para la continuidad de los negocios.

El riesgo operativo u operacional puede incluir una amplia gama de amenazas internas o externas, como la perturbación a causa de desastres naturales, el fraude de los empleados, y las transacciones fallidas; siendo el aspecto operacional un factor que marcará la agenda global de los próximos años.

Un óptimo funcionamiento de las gerencias de negocios, riesgos y operaciones incidirán en una adecuada gestión de los riesgos operacionales, gestión que puede integrarse con acciones de mejora y estabilidad en los ingresos de las firmas, así como en la reducción de costos en ellas definiendo mejores perspectivas de estabilidad a largo plazo.

Se considera que el riesgo operacional es la intersección de diversos factores, tales como fraudes, errores al procesar, la discontinuidad de los negocios, gestión adecuada de recursos humanos, responsabilidad legal, así como preocupaciones sobre el riesgo de reputación y gestión estratégica.

Según Fernández A. (2010) el Riesgo Operacional es parte de un cambio en la cultura organizacional dado que ayuda a identificar todos los posibles riesgos a los que está sometida una organización. La importancia del riesgo

operacional radica en su capacidad de unir elementos heterogéneos que generan exposiciones al riesgo, como las posibilidades de fraude, los procesos, la gestión de recursos humanos y la reputación empresarial, por mencionar algunos.

Por otro lado, Aharonian, Noel de León & Romero (2011) expresan que el riesgo en sí mismo no es malo, si no que el riesgo está mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido. De hecho, muchos se están dando cuenta que el riesgo crea oportunidad, la oportunidad crea valor y, por último, el valor crea riqueza para los accionistas; el administrar de la mejor forma los riesgos para obtener ese valor se ha convertido en una pregunta crítica; en este contexto, la gestión de riesgos empresariales ha surgido como una nueva tendencia importante de los negocios.

2.2.3 Procesos en los Riesgos Operacionales

Para poder comprender el concepto de procesos, es sustancial en primera instancia conocer y entender el significado del concepto de proceso; entre lo más pertinente se encuentra la siguiente definición:

De acuerdo con Bravo J. (2008) da a conocer que un proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, además tienen tecnología de apoyo y manejan información.

Proaño B. (2017) indica que el proceso es una ejecución cronológica de pasos necesarios para desarrollar o llevar a cabo una determinada actividad,

el diseño de estos tiene como objetivo mejorar los tiempos de respuesta y los servicios que se presenta dentro de una organización o aumentar su producción.

2.2.4 La Gestión del Riesgo Operacional

Se atribuye la inserción del riesgo operacional en el gobierno corporativo como ausencia de transparencia, deficiencias en los sistemas de supervisión y control, comportamientos poco éticos; de manera particular en los casos de falta de responsabilidad, de lealtad tanto de administradores como de directivos, accionistas y otros Stakeholders.

Los riesgos operacionales se caracterizan por su baja frecuencia y alto impacto, por lo tanto, los códigos de buen gobierno y los informes sobre transparencia se constituyen en valiosas herramientas para identificar y gestionar los riesgos operacionales. Por ello, podemos decir que el riesgo operacional está asociado a los procesos; sus impactos se reflejan en la cuenta de resultados, pero también afectan la reputación de la empresa y la cultura empresarial. Sus causas son múltiples y su gestión es de naturaleza tanto cualitativa como cuantitativa.

Los criterios que recomienda Basilea II para la agrupación de riesgos operativos son: 1) por fraudes; 2) de acuerdo con las relaciones laborales y la seguridad en el puesto de trabajo; 3) por su vinculación con clientes, productos y prácticas empresariales; 4) por fallas en los sistemas; y 5) por procesos. Fernández A. (2010).

Según Pérez (2010) La Gestión por Procesos no es un modelo ni una norma de referencias sino un cuerpo de conocimiento con principios y herramientas

específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, al orientar el esfuerzo de todos los objetivos comunes de la empresa y cliente; el principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran. Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para volverlos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.

2.2.4.1 Importancia de la Gestión de Riesgos

La importancia de la gestión de riesgos radica en mitigar riesgos y evitar problemas futuros en la organización desde los más altos niveles hasta el conjunto de todo el personal; si se logra implantar eficientemente y se incorpora como una actividad de importancia generará oportunidades de mejoras.

Reflejado con una verdadera cultura de Gestión de Riesgos, es importante recalcar que una falta o la subestimación de una cultura de gestión de riesgos, puede ocasionar grandes problemas, siendo a veces irremediable.

2.2.4.2 Alcance de la Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos empresariales supone detectar los riesgos, para poder anticiparse a ellos y diseñar mecanismos, estrategias y acciones concretas para afrontarlos, sacando así provecho de ellos.

Lo importante es no, simplemente, asumir el riesgo si no también saber identificarlos; Grandes líderes de empresas estudian los riesgos

empresariales, los modelan para poder gestionarlos convirtiendo una amenaza en una gran oportunidad que, finalmente, se traduce en un incremento de la rentabilidad de la empresa.

Por tanto, la gestión de riesgos empresariales transforma los riesgos en oportunidades, permite que nos anticipemos a ellos y aseguremos la consecución de los objetivos que teníamos previsto alcanzar.

En definitiva, la obligación como empresa pasa por evaluar su grado de exposición al riesgo, identificado su procedencia y desarrollando, así estrategias que permitan disminuir esa exposición a los tan comunes riesgos empresariales

2.2.4.3 Metodología de la Gestión de Riesgos

Una correcta gestión de riesgos empresariales permite anticiparse a cualquier problema, asegurando las metas previamente fijadas y, en definitiva, convirtiendo a la empresa en un ente mucho más competitivo y eficaz; pero para garantizar un sistema de gestión y control de riesgos, es necesario implantar una metodología para cada departamento de la empresa, pudiendo hacer frente de manera directa a todos los tipos de riesgos que puedan surgir en el desarrollo de la empresa.

Existen distintos modelos de gestión de riesgos empresariales, que pueden ser adaptados a cualquier entidad: Aunque también, una empresa podrá desarrollar su propio modelo.

Por ejemplo, una de las herramientas de gestión de riesgos empresariales es la norma ISO 31000, quien califica como herramienta principal para la implementación de sistemas de riesgos en las

organizaciones, siendo aplicable a cualquier tipo; independientemente del tamaño, mercado, capital, giro comercial o forma y no particularmente el área o unidades en concreto de la organización para lo que es de interés es que se encuentren alineados las prácticas de gestión de riesgos. Lizarzaburu, Barriga, Noriega, López & Mejía (2017).

2.2.5 Etapas o Principios de la Gestión del Riesgo Operacional

Como principio general, las entidades deben contar con una estrategia que establezca principios para la identificación, evaluación, medición, monitoreo, control y reporte del riesgo operativo. Pacheco D. (2009)

Las estrategias y políticas deberían ser implementadas por la Función de Gestión de Riesgo, responsable de identificar y gestionar todos los riesgos. La Función de Gestión de Riesgo puede incluir sub-unidades especializadas por riesgos específicos.

Las entidades deberían desarrollar su propio enfoque y metodología para la gestión de riesgos, de acuerdo con su objeto social, tamaño, naturaleza y complejidad de operaciones y otras características. La implementación del sistema de gestión de riesgo operativo debería considerar todas las etapas de gestión de riesgo.

2.2.5.1 Identificación

La identificación efectiva del riesgo considera tanto los factores internos como externos que podrían afectar adversamente el logro de los objetivos institucionales.

La metodología primaria para la identificación de riesgos es la observación de las pérdidas y cada vez que se materializa un riesgo se toman medidas para prevenir su posible recurrencia. Registros históricos sobre incidencias y eventos de pérdidas sobre los procesos operativos son una fuente básica de la información requerida por el análisis de riesgos los cuales se podrían identificar mediante dos formas:

) **Cuantitativos:** incidencias y eventos de pérdida, se basan en información histórica.

) **Cualitativos:** riesgos potenciales, se basan en el juicio de un experto.

2.2.5.2 Evaluación

Para todos los riesgos operativos materiales que han sido identificados, la entidad debería decidir si usa procedimientos apropiados de control y/o mitigación de los riesgos o asumirlos. Para aquellos riesgos que no pueden ser controlados, la entidad debería decidir si los acepta, reduce el nivel de actividad del negocio expuesta y se retira de esta actividad completamente.

Todos los riesgos materiales corresponderían ser evaluados por probabilidad de ocurrencia e impacto a la medición de la vulnerabilidad de la entidad a este riesgo. Los riesgos pueden ser aceptados, mitigados o evitados de una manera consistente con la estrategia y el apetito al riesgo institucional. Cuando sea posible, la entidad debería usar

controles internos apropiados u otras estrategias de mitigación como los seguros.

2.2.5.3 Medición

Las entidades deberían estimar el riesgo inherente en todas sus actividades, productos, áreas particulares o conjuntos de actividades o portafolios, usando técnicas cualitativas basadas en análisis de expertos, técnicas cuantitativas que estiman el potencial de pérdidas operativas a un nivel de confianza o una combinación de ambos.

2.2.5.4 Monitoreo

Un proceso efectivo de monitoreo es esencial para una gestión adecuada del riesgo operativo. Un monitoreo regular de las actividades puede ofrecer la ventaja de detectar rápidamente y corregir deficiencias en las políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operativo.

El monitoreo regular también fomenta la identificación temprana de cambios materiales en el perfil de riesgo, así como la aparición de nuevos riesgos. El alcance de las actividades de monitoreo incluye todos los aspectos de la gestión del riesgo operativo en un ciclo de vida consistente con la naturaleza de sus riesgos y el volumen, tamaño y complejidad de las operaciones.

2.2.5.5 Control

Después de identificar y medir los riesgos a los que está expuesta, la entidad debería concentrarse en la calidad de la estructura de control interno. El control del riesgo operativo puede ser conducido como una

parte integral de las operaciones o a través de evaluaciones periódicas separadas, o ambos. Todas las deficiencias o desviaciones deben ser reportadas.

2.2.5.6 Reporte

Debe existir un reporte regular de la información pertinente a la dirección, a la alta gerencia, al personal y a partes externas interesadas, como clientes, proveedores, reguladores y accionistas. El reporte puede incluir información interna y externa, así como información financiera y operativa.

2.2.6 Factores del Riesgo Operativo

Cuando se analiza el riesgo operativo, no sólo se trata de mediciones estadísticas de distintas distribuciones de pérdidas, es decir, de análisis con datos históricos, sino también del estudio de posibles escenarios. En concreto, se refiere a, incluir el uso de datos internos, datos externos relevantes, análisis de escenarios y sistemas de control interno.

En la gestión del riesgo operativo es necesaria la inclusión del juicio del experto, el cual también organiza por prioridades las actividades para la mejora, debido a las diversas fuentes y situaciones en las que se encuentra este riesgo. Aharonian, Noel de León & Romero (2011).

La presente investigación se desarrolla mediante cuatro factores de riesgo según Torres G. (2017).

2.2.6.1 Personas

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

2.2.6.2 Procesos Internos

Posibilidad de pérdidas financieras relacionadas con el diseño inapropiado de los procesos críticos, o con políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes dentro de la empresa, que puedan tener como consecuencia el desarrollo deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos.

En tal sentido, podrán considerarse entre otros, los riesgos asociados a las fallas en los modelos utilizados, los errores en las transacciones, la evaluación inadecuada de contratos o de la complejidad de productos, operaciones y servicios, los errores en la información contable, la inadecuada compensación, liquidación o pago, la insuficiencia de recursos para el volumen de operaciones, la inadecuada documentación de transacciones, así como el incumplimiento de plazos y presupuestos planeados.

2.2.6.3 Sistemas de Información

Posibilidad de pérdidas financieras derivadas del uso de inadecuados sistemas de información y tecnologías relacionadas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios que realiza la institución al atender contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información.

Las instituciones pueden considerar incluir en ésta área, los riesgos derivados a fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas, errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y su compatibilidad e integración, problemas de calidad de información, inadecuada inversión en tecnología y fallas para alinear con los objetivos negocio.

Otros riesgos incluyen la falla o interrupción de los sistemas, la recuperación inadecuada de desastres y/o la continuidad de los planes de negocio.

2.2.6.4 Eventos Externos

Posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información. Entre otros factores, se podrán tomar en consideración los riesgos que implican las contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por

terceros. Otros riesgos asociados con eventos externos incluyen: el rápido paso de cambio en las leyes, regulaciones o guías, así como el riesgo político del país.

2.3 Aspectos Generales de UPAGU SAC

UPAGU SAC es una institución de carácter privado creado como centro Superior de Estudios Universitarios, inicia sus actividades el 30 de enero de 1999. Como persona jurídica de derecho privado, organizada bajo la forma de sociedad anónima cerrada, según la Ley 26887, Ley General de Sociedades, cuyo objeto social es prestar el servicio de educación superior universitaria, en los niveles educativos de pregrado, posgrado y postítulo, así como dedicarse, con responsabilidad social, a la investigación, promoción de la cultura, humanidades y demás actividades afines, de acuerdo con las competencias que le asignan la Constitución, la Ley 30220, Ley Universitaria, y su propio estatuto, para el cumplimiento de estos fines; como institución garantiza la formación del alumno bajo un modelo educativo cimentado en una sólida base científica, tecnológica y humanística, , con el fin de poner en prácticas los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de su carrera, UPAGU (2019).

2.3.1 Organigrama.

) Organigrama Contabilidad y Finanzas

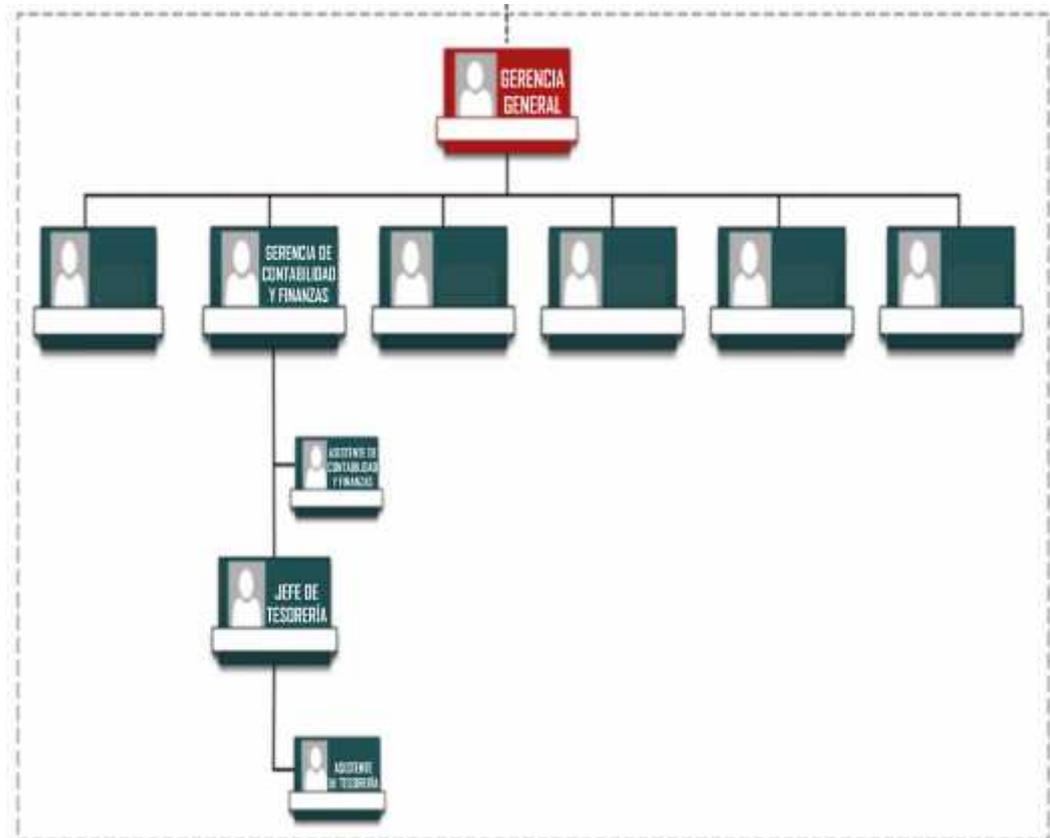


Figura 1. Organigrama UPAGU.

Fuente: Gerencia de Contabilidad y Finanzas UPAGU SAC.

Como órgano superior se encuentra la Gerencia General, representante legal de la empresa, en el siguiente nivel se encuentran seis sub gerencias dentro de ellas la Gerencia de Contabilidad y Finanzas lo que da una mejor visión de cómo está conformada funcionalmente la empresa.

2.3.2 Organigrama Funcional del área de Tesorería

El área de tesorería forma parte de la Gerencia de contabilidad y finanzas, como fuente de recaudación y atención a los alumnos la cual cuenta con el siguiente organigrama:

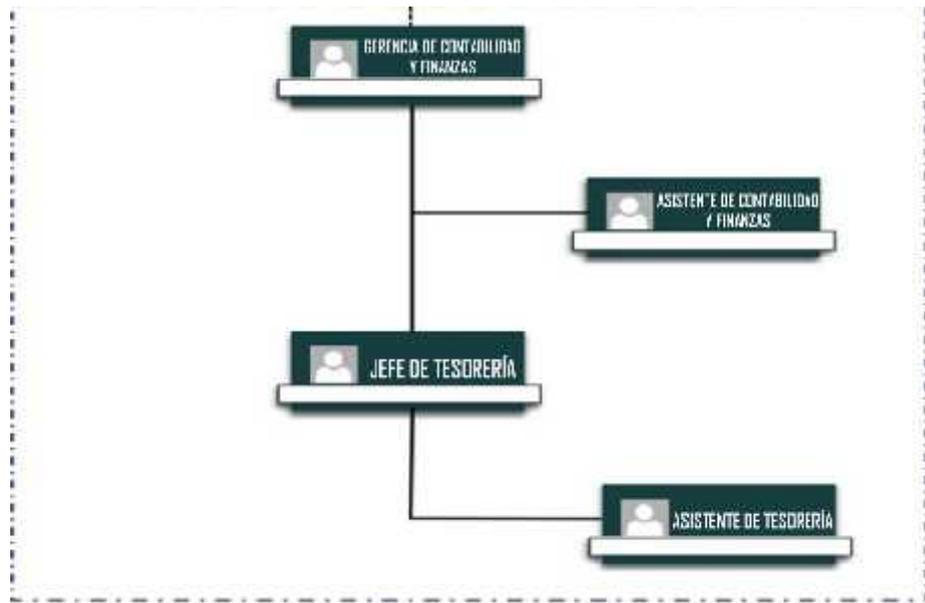


Figura 2. Organigrama UPAGU-Tesorería.

Fuente: Gerencia de Contabilidad y Finanzas UPAGU SAC.

El presente organigrama describe la distribución funcional de la Gerencia de Contabilidad y Finanzas en la que se encuentra el área de tesorería y el asistente del mismo, quienes son responsables del trabajo administrativo competente al área.

2.4 Administración de Riesgos en la UPAGU SAC

El manejo de los riesgos de UPAGU SAC se da mediante la gestión de Riesgos Financieros cuyos efectos adversos son evaluados por el Directorio y la Gerencia General, a efectos de minimizarlos.

) Riesgos de Liquidez

Riesgo de Liquidez está asociado a los activos o pasivos de la empresa, mide la capacidad de pago a corto plazo, es decir se trata de observar la capacidad de la empresa para convertir sus activos corrientes en efectivo y similares para cumplir con sus obligaciones corrientes. Torres G. (2013).

) Riesgo de Liquidez de los activos

Implica que disponiendo de un activo y de su voluntad para venderlo, la transacción no pueda materializarse por falta de liquidez en el mercado, o el activo no pueda hacerse líquido en el corto plazo, o bien no se materialice a un precio adecuado.

) Riesgo de Liquidez de los Pasivos

Supone que estos no puedan ser satisfechos en su fecha de vencimiento, o que para hacerles frente el precio no sea el adecuado. UPAGU SAC, provee una administración prudente en cuanto al riesgo de liquidez; manteniendo suficiente efectivo y equivalente de efectivo, así como la posibilidad de comprometer el financiamiento a través de una adecuada cantidad de fuentes de crédito. La compañía mantiene adecuados niveles de efectivo y equivalente de efectivo, y líneas de crédito disponibles. UPAGU (2019).

2.4.1 Procesos Contables en la UPAGU SAC

2.4.1.1 Procesos de los Ingresos en el Área de Tesorería

UPAGU SAC, registra sus operaciones a nivel de cuentas financieras a través del giro, en este caso actividad educativa en base al Plan Contable General Empresarial; para verse reflejado en los estados financieros.

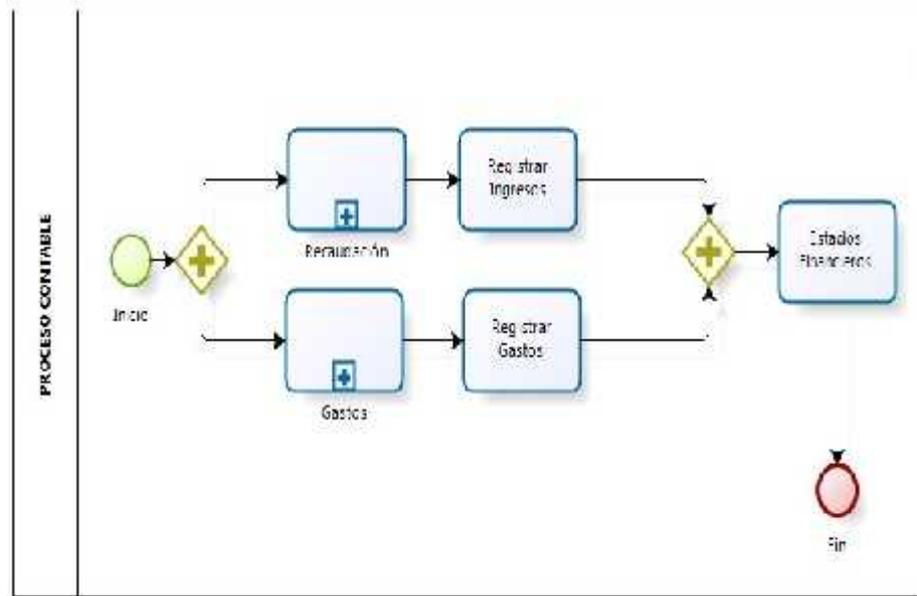


Figura 3. Proceso de ingresos

Fuente: Gerencia de Contabilidad y Finanzas UPAGU SAC

2.4.1.2 Tratamiento de los Ingresos

En los registros de los ingresos de UPAGU SAC, se emplean las normas contables y tributarias adecuadas a efectos de contar con la información financiera pertinente. El sistema contable que se usa, ha sido diseñado y elaborado por el departamento de Ingeniería y Sistemas de UPAGU SAC, en el cual los alumnos pueden pagar sus derechos educativos mediante dos formas: Por el área de Tesorería en la universidad y por el Banco de Crédito del Perú.

El sistema ayuda a generar la cuota (concepto) antes de su vencimiento, así mismo crea las cuentas por cobrar para cada uno de los clientes, según su categoría, facultad y concepto; para posteriormente generar los asientos automáticos de la provisión contable de los ingresos y con este asiento se reconoce el ingreso y la cuenta por cobrar.

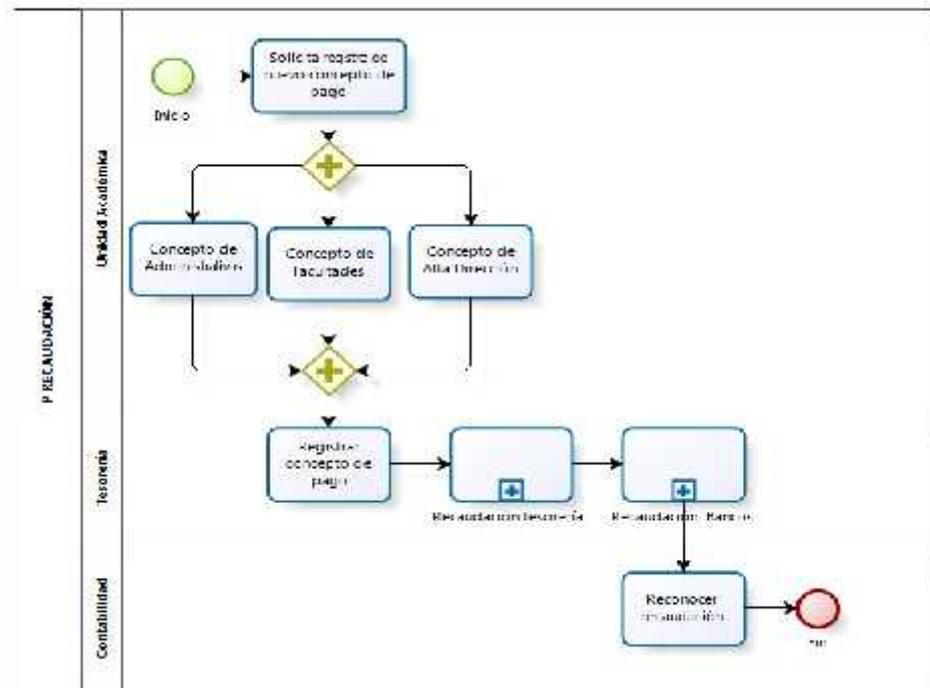


Figura 4. Proceso de tratamiento de los ingresos

Fuente: Gerencia de Contabilidad y Finanzas UPAGU SAC

2.4.1.3 Proceso de Recaudación en Tesorería

El proceso se inicia con la solicitud del pago según concepto y el código del cliente, el personal de tesorería recibe el dinero y entrega el comprobante de pago al cliente. Al día siguiente se prepara la recaudación, por la responsable de tesorería, y se envía el efectivo al banco. Luego el Gerente de Contabilidad, a través del sistema genera un asiento contable automáticamente por el ingreso obtenido, de esta manera se reconoce el ingreso del efectivo y se anula la cuenta por cobrar. Vásquez & Urteaga (2015).

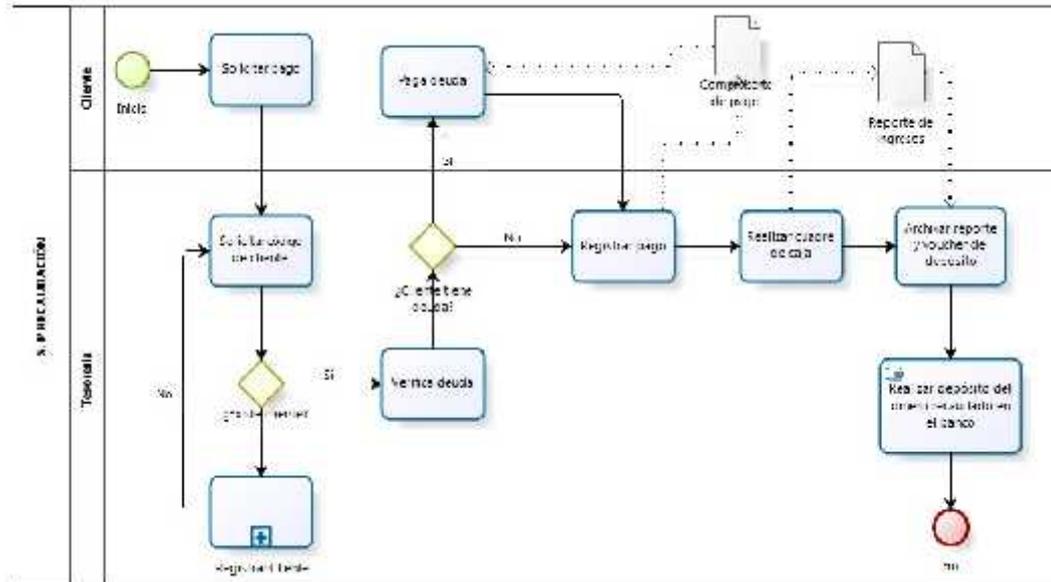


Figura 5. Proceso de recaudación

Fuente: Gerencia de Contabilidad y Finanzas UPAGU SAC

2.5 Definición de Términos Básicos

- Riesgo operacional: Es el riesgo de sufrir pérdida debido a la inadecuación o fallos en los procesos, personal y sistemas internos, o bien por causa de eventos externos. Pacheco D. (2009).
- Riesgo operativo: El riesgo de pérdidas inesperadas debida a ineficiencias en los sistemas de información en los controles internos.
- Gestión de Riesgo Operacional: Es un proceso efectuado por todo el personal de una empresa, está diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la empresa y administrar los riesgos para que estén dentro el Riesgo aceptado, facilitando una seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos. Fernández A. (2010).
- Matriz de Riesgos: Facilita el control sobre aquellos riesgos más críticos y la correcta gestión de los recursos para mitigar cada uno de ellos con determinadas actuaciones. Palma C. (2011).

- e) Costos: Costo es el sacrificio realizado para obtener algún bien o servicio. Este sacrificio puede medirse por las erogaciones de efectivo, propiedad transferida o servicios realizados Cuevas C. (2001).
- f) Stakeholders: Persona o grupo que tenga interés o esté involucrado en la empresa y que pueda afectar o ser afectado por las decisiones y acciones de la organización. Guerra I. (2007).
- g) Liquidez: Capacidad de la empresa para obtener dinero para hacer frente sus obligaciones financieras de corto plazo, la cual permite medir la liquidez de una empresa, a través de ratios o razón de liquidez.
- h) Rentabilidad: Es la capacidad de administrar los ingresos económicos, tras realizar una inversión o la producción de bienes o servicios para atender las necesidades de los clientes.
- i) Control de Riesgos: Se entiende como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, para comprobar y garantizar que se sigan los planes y estrategias.

2.6 Hipótesis de la Investigación

2.6.1 Hipótesis General:

La gestión de los riesgos operacionales influye positivamente en el área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC, período 2018.

2.7 Cuadro de Operacionalización de las Variables.

Tabla 1. Operacionalización de las Variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Item	Instrumentos
Gestión Riesgo Operacional	Es un proceso estructurado, consistente y continuo, que por medio del uso de distintas herramientas de identificación, evaluación, medición y reporte de eventos que afectan el poder alcanzar el logro de los objetivos. Fernández A. (2010).	Factores de Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Personas • Procesos • Sistemas de información • Factores Externos 	Riesgos R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10	Matriz de Riesgos
Área de Tesorería	Tesorería; Oficina encargada de la custodia de los fondos y valores además realizan los cobros y pagos de una entidad o empresa. Olsina X. (2012).	Riesgos de tesorería	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos del área 	Acciones de Control 1,2,3,4,5,6	Entrevista

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología de la Investigación

3.1.1 Tipo de Investigación

La presente investigación fue básica fundamental, porque nos permite demostrar la gestión de los Riesgos Operacionales mediante cuatro factores que nos permitió la recopilación de información para desarrollar una Matriz de Riesgos a partir de una base de conocimientos teóricos en la que incluye de manera general un cuestionario como guía de análisis de datos y contenidos para una entrevista dentro del área de tesorería de UPAGU SAC; Según lo describe Bernal C. (2010) donde indica que existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se ajusta mejor a la investigación.

De acuerdo al objetivo de estudio fue **Descriptiva**, en la que se describió las variables partiendo de la formulación del problema ¿Cómo influye la Gestión de Riesgos Operacionales en área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC? Bernal C. (2010) añade que el investigador se guía por preguntas de investigación que se formulan; y se plantean hipótesis a nivel descriptivo y se prueban esas hipótesis, de las cuales se soportan en técnicas como la encuesta, las entrevistas, la observación y la revisión documental.

También se consideró el **método deductivo**, dado que toma como referencia como referencia bases teóricas en cuanto a la Gestión de los Riesgos Operacionales para medir la influencia en el área de tesorería. Esto

se ve fundamentado por Bernal C. (2010) que explica que este método consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares; método que es de aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones y hechos particulares.

3.1.2 Área de investigación

La investigación se desarrolló en el área de tesorería, en la Gerencia de Contabilidad y Finanzas de UPAGU SAC que se ubica en la ciudad de Cajamarca.

3.1.3 Población y Muestra

Unidad de Estudio

La unidad de análisis está constituida por la información del área de tesorería de Gerencia de Contabilidad y Finanzas de UPAGU SAC.

Muestra

Debido a la restricción de información en el alcance de la muestra se utilizó datos de los procedimientos y procesos utilizados en el área de tesorería de UPAGU SAC.

3.1.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En lo que refiere al acopio de datos de fuentes primarias, se usó las técnicas de; **Observación, entrevistas**, así mismo el análisis en área de tesorería de UPAGU SAC.

Observación: Para Bernal C. (2010) la Observación como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de

forma directa el objetivo de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.

Esta técnica se ha usado dentro de las instalaciones del área de tesorería de UPAGU SAC, específicamente, observando los procesos del área de tesorería y así establecer los aspectos más importantes que ayuden a una eficiente Gestión de Riesgo para el área.

Entrevistas: La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistadores y entrevistados donde el entrevistado responde a cuestionarios, previamente diseñados en función a lo que se pretende estudiar, Bernal C. (2010) aplicó a los encargados y responsables del área de tesorería, en cuanto a las características y elementos que integran el proceso estandarizado del área; así mismo, se revisó la documentación de archivos del área de tesorería para algunos de sus procesos.

Se aplicó el **cuestionario** como instrumento; usado para la obtención de datos, clasificando las situaciones de riesgo, documento debidamente validado como instrumento de evaluación.

La Lista de Cotejo; instrumento estructurado que registra la ausencia o presencia de un determinado rango, conducta o secuencia de acciones, determinando por dos alternativas sí y no entre otros. La aplicación del instrumento se dio mediante 15 preguntas las que se han elaborado de manera coherente siendo alternativas (SI) y (NO) (NO Realizado) y (Observaciones) con el propósito de analizar e identificar los riesgos en el área de tesorería.

3.1.5 Técnicas para el Procesamiento y Análisis De Datos

Por su naturaleza, el presente estudio de investigación, utilizó la técnica de procesamiento documentaria referido al conocimiento que se toma a través de registros de procesos fundamentalmente para constatar la situación actual de la información. Así mismo, con la investigación documentaria se logró disponer de datos relacionados a las variables de investigación dentro de ellos tenemos.

- Trabajo de campo.
- Ordenamiento y codificación de datos
- Análisis e interpretación
- Matriz de riesgos.

3.1.6 Aspectos Éticos

Los autores Alberto Carrera Ramos y Mario Miguel Novoa Pachamango de la tesis intitulado “Gestión del Riesgo Operacional en el área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC, Periodo 2018” manifestamos que se ha tomado información de diversas fuentes bibliográficas las que se encuentran citadas, de los cuales expresamos que no existe copia ni plagio de ningún trabajo de investigación, así mismo asumimos la responsabilidad frente a cualquier acción que emane de lo indicado anteriormente.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis e Interpretación de los Resultados

4.1.1 Identificación de los Riesgos Operacionales en la UPAGU SAC

El objetivo principal de la investigación fue determinar la influencia de la Gestión de los Riesgos Operacionales en el área de Tesorería de UPAGU SAC periodo 2018, mediante herramientas como: observación documentaria y de procesos, y la entrevista a los miembros intervinientes; lo que nos muestra la situación actual en la que se encuentra el área de tesorería, para concluir con acciones de mejora en la Gestión de Riesgos Operacionales. En la administración del área de tesorería existe una serie de factores de incertidumbre internos y externos, ligados e inherentes a cada proceso y actividad de la empresa; en este caso la probabilidad de que uno de los factores pueda dañar una de las actividades o un conjunto de los procesos que se encuentran relacionados a la recaudación y servicio que se brinda; estos eventos de incertidumbre están relacionados con los principales factores de los Riesgos Operacionales como son personas, procesos internos, Sistemas de información, y eventos externos.

Para mitigar el riesgo en el área se ha identificado indicadores de riesgo mediante la revisión documentaria y el cuestionario desarrollado en el área de tesorería de UPAGU SAC en las cuales se describen las incidencias y pérdidas, agrupado en los cuatro factores. Fernández A. (2010).

4.1.2 Análisis Metodológico del Riesgo a Estudiar

Para la identificación de los riesgos se utilizó una lista de cotejo debidamente validada, se procedió anotar una relación de los puntos críticos como factores potenciales de riesgo, en base a la importancia relativa según los cuatro factores y en términos de ocurrencia y perjuicio económico con el área; determinando el uso eficiente de los recursos y las decisiones respecto al control y mitigación de los riesgos. Considerando que en los factores de riesgo se evalúa el nivel de control y algunos puntos de mejora para administrar su impacto y la frecuencia con la que podrían ocurrir.

Las herramientas de Gestión de Riesgos facilitan la identificación, y recopilación de pérdidas operacionales, para luego realizar evaluación seguimiento y acciones a tomar.

- A. Identificación del riesgo.
- B. Evaluación del riesgo.
- C. Acción a tomar.

Metodología del análisis:

Los riesgos fueron clasificados desde R1 hasta R10 según los factores potenciales de riesgo, en escalas del 1 al 5, donde 1 es insignificante, 2 baja, 3 moderada, 4 alta y 5 catastrófica, en lo que mide el impacto y la frecuencia de los riesgos; así mismo clasificamos los riesgos mediante tres factores, impacto económico, frecuencia y los controles implantados, con ponderaciones de; extremo 4, alto 3, moderado 2 y bajo 1, los cuales nos permite obtener una matriz de riesgos. Bazo A. (2017).

Personas

Relacionado a la negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, apropiación de información, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral.

R1. Falta de limitación de acceso al área de tesorería

R1. A. Identificación del riesgo

De acuerdo a la observación realizada, se identificó que al área de tesorería se puede ingresar libremente sin autorización de instancias superiores, lo cual puede conllevar al riesgo de información sobre los activos, como es la recaudación, ya que muchas veces el dinero que se recauda siempre esta visible para cualquier persona; siendo este un riesgo eminente.

R1. B. Evaluación del riesgo

En un caso como este, el impacto es alto (4) con una frecuencia también alta (4) determinando un riesgo alto para esta situación.

R1. C. Plan de acciones

Dado que el riesgo es un tema de liberalidad de acceso al área de tesorería, el responsable del riesgo debe ser quien ejerza resguardo de los activos.

R1. C. Acción 1. Restricción de acceso

El responsable del área tiene la obligación de no dejar entrar a ninguna persona ya sea miembro o persona ajena a la universidad, salvo casos especiales, bajo autorización de Directorio o Gerencia General, adicionalmente esta área debe permanecer cerrada y asegurada en horas no hábiles.

R1. C. Acción 2. Resguardo del dinero

El cajero, no debe tener más S/. 5,000.00 (cinco mil con 00/100 soles) en su caja, ni estar a la vista de cualquier persona, al salir del área deben asegurar la caja y trasladar el dinero a caja fuerte igualmente al finalizar la jornada de trabajo.

R1. C. Acción 3. Video Vigilancia

El área de tesorería debe contar con una cámara de seguridad, que permita la visualización simultanea de teclado, monitor del equipo asignado para realizar los cobros y depósitos, así lograr identificar a las personas que hacen uso de este equipo, y a través de este se logre identificar errores en los cobros y a la vez se guarde información periódicamente.

R2. Robo y Fraude Interno

R2. A. Identificación del Riesgo

En cuanto a este riesgo se determina algunas pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de los bienes, en las cuales pueden encontrarse implicados al menos un miembro del área, además pueden ejercer algunas operaciones no autorizadas o no reveladas, no obstante, existe personal de confianza que se encarga del área determinando que existe alguna responsabilidad mutua por parte de los encargados y los directivos para evaluar este riesgo, pues el efectivo sigue siendo el activo más fácil de robar, acción conocida como malversación.

R2. B. Evaluación del Riesgo

Para este riesgo se considera una probabilidad de impacto alto (4) con frecuencia baja (2), considerando así un riesgo alto.

R2. C. Plan de Acciones

En este sentido el riesgo no ejerce mayor responsabilidad que la de tomar medidas por parte de las autoridades para hacer frente a esta posible ocurrencia de robo y fraude interno dentro del área.

R2. C. Acción 1. Implementación de Equipos

Una Contadora valorizadora de billetes (Bank Speed), equipo que nos permitirá identificar los billetes y controlar todas las fuentes de efectivo, medios de pago, y tener un control de cada una de las entradas y salidas de dinero, el equipo ayuda al ahorro del tiempo, evita el error humano, herramienta que debe estar periódicamente revisado y controlado para asegurar su buen funcionamiento.

Para el manejo de efectivo, es indispensable contar con caja fuerte la cual debe estar monitoreada las 24 horas por medio del servicio de cámaras de seguridad.

R2. C. Acción 2. Seguro Contra Robos y Asalto

El seguro ayudara a enfrentar una situación indeseable, porque va proteger el activo (dinero) además otorga una indemnización al asegurado por daños o pérdidas de los bienes asegurados, derivados de la sustracción o robo, mediante la comisión de un delito u otras consultas ilegítimas.

R2. C. Acción 3. Códigos de Conducta y Buenas Prácticas

Enmarcar un código de conducta o de buenas prácticas que defina los principios y valores que rigen la organización como reglas de actuación y comportamiento para actividades del área.

R3. Falta de Diseño de un Perfil de Puesto

R3. A. Identificación del riesgo

Al identificar el tipo de riesgo, se encontró la falta de diseño perfiles de puesto, el personal no corresponde al cargo dentro del área, mostrando una deficiente estructura en los deberes y tareas en el área, en consecuencia, estaría incurriendo con referencia al contenido, requisitos, condiciones, calificaciones y responsabilidades.

R3. B. Evaluación del Riesgo

El impacto que podría ocasionar este riesgo es moderado (3) pero se encuentra en la mayoría de circunstancias de modo que la frecuencia es alto (4) el cual estaría clasificado como riesgo moderado.

R3. C. Plan de Acciones

Para el caso lo más importante al momento de definir un perfil debería considerarse el agregado de habilidades, rasgos de personalidad y actitudes que servirán para el puesto. El cajero es necesariamente una persona con conocimientos en administración o contabilidad.

R3. C. Acción 1. Definir el Puesto y Perfil

Con el personal competente ayuda a explorar y monitorear día a día la recaudación, que por lo general no es tarea fácil más aún si lo realiza alguien que no está capacitado para ello, lo importante es definir el puesto, funciones y condiciones para el área, seguidamente consignar el perfil donde irán los datos del personal como: su formación profesional, experiencia como requisitos para el puesto del área.

R3. C. Acción 2. Entrenamiento y Capacitación

Es muy importante que el personal reciba capacitaciones, para que estén siempre a la vanguardia de las políticas regulatorias y requisitos para el para el trabajo a realizar.

R3. C. Acción 3. Manual de Funciones y Procedimientos

Documento en el cual se encuentran detallado las funciones básicas, responsabilidades e información sobre las políticas y procedimientos a nivel de puesto de trabajo, facilitando un mejor control de riesgos.

Procesos Internos

Se determina por las fallas en los procesos, políticas o procedimientos inadecuados o inexistentes que pueden ocasionar la suspensión de los servicios o el deficiente desempeño.

R4. Falta de Autonomía de Caja

R4. A. Identificación del Riesgo

Entiéndase por autonomía a cierta potestad o nivel de independencia que una persona u organismo tiene para actuar, hacer o decidir dentro de ciertos términos, normas que rigen la empresa, en este caso el área de tesorería de UPAGU SAC, muestra falta de autonomía de caja en relación a las disposiciones de algunas áreas para poder solicitar efectivo, y no seguir un procedimiento de solicitud de rendición o solicitud de gasto, lo que conlleva a tener un deficiente cuadro de caja.

R4. B. Evaluación del Riesgo

Según la matriz para este riesgo el impacto fue moderado (3) y la frecuencia con la que se podría dar es alto (4) con una clasificación alta para el riesgo.

R4. C. Plan de Acciones

R4. C. Acción 1. Protección de las Recaudaciones

El cajero y el jefe de tesorería son los responsables de la recaudación por lo tanto el manejo y la custodia del efectivo debe estar respaldado por manuales o procedimientos de resguardo, realizando arqueos sorpresivos periódicamente al cajero y caja fuerte por el personal de contabilidad, dado que se indique los sobrantes o faltas de caja.

R4. C. Acción 2. Cumplir con los Procesos de Solicitudes de Gasto

Si bien es cierto la institución cuenta con procesos y autorizaciones de solicitudes de gasto, pero estos procesos no se cumplen y se saltan las instancias para hacer uso del efectivo y cubrir gastos de caja chica y otros; por lo que se recomienda obligar al personal del área de tesorería a cumplir con los procesos de solicitudes de gasto.

R4. C. Acción 3. Manual o Reglamento de Procesos

Documento que nos permite delinear las acciones para realizar los procesos de recaudación con mayor diligencia y control sobre los ingresos de esta manera minimizar el riesgo por la falta de autonomía de caja.

R5. Falta de Registros Contables en Periodos Establecidos

R5. A. Identificación del Riesgo

El desfase de los ingresos con respecto a la recaudación diaria origina el inoportuno registro de los ingresos en los asientos contables.

R5. B. Evaluación del Riesgo

En la presente situación el impacto sería bajo (2) con una frecuencia moderada (3) a la cual se distingue un riesgo moderado.

R5. C. Plan de Acciones

R5. C. Acción 1. Actualizar y Dinamizar los Sistemas

Determinar las acciones mediante documentos para el registro y control de los ingresos en las cuentas, ofreciendo sistemas más dinámicos y específicos para el entendimiento del responsable de tesorería.

R5 C. Acción 2. Implementar Capacitaciones

La capacitación del personal ayuda a dinamizar el trabajo del área de tesorería entendiendo mejor las actividades por ende reduciendo los riesgos en los registros contables.

Tecnologías de Información

Las fallas en la tecnología pueden ocasionar pérdidas financieras derivadas del uso inadecuado de sistemas y tecnologías relacionadas, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y el servicio en sí.

R6. Fallas en la Seguridad de los Sistemas

R6. A. Identificación del Riesgo

Hoy en día las tecnologías de información son importantes para los negocios, la seguridad en los sistemas debe ser de prioridad; se estima negligencia interna sobre la desprotección de datos, al no contar con sistemas de resguardo, que ayuden a la protección y limitación de acceso a los sistemas de recaudación y manejo de datos de los alumnos en pagos y demás servicios brindados.

R6. B. Evaluación del Riesgo

La evaluación del riesgo nos arroja un alto impacto (4) y con una frecuencia moderada (3) a lo que se determina un riesgo alto.

R6. C. Plan de Acciones

R6. C. Acción 1. Administración del Sistema

Los sistemas y procesos del área de tesorería han sido desarrollados por la Gerencia de Ingeniería Informática y Sistemas, colaboradores de la universidad lo que determina el diseño y creación propia de la institución, para ello se sugiere el trámite para la propiedad de los sistemas, para delinear las autorías de los mismos, ya que al no tener la autoría se corre el riesgo de que los diseñadores de los procesos los terminen bloqueando o haciéndose propietarios en el peor de los casos.

R6. C. Acción 2. Protección de los Sistemas y Datos

Para la presente acción de control, tenemos la protección de los datos y sistemas del área de tesorería existe personal que tienen acceso muy amplio a los datos, lo que podría aumentar el riesgo en los sistemas y procesos del

área, para esto se recomienda desarrollar o implementar herramientas de rastreo de acceso y protección de datos.

R7. Fallas en la Integridad y Confiabilidad de la Información

R7. A. Identificación del Riesgo

La Gestión de la información es fundamental en el área de tesorería, ya que con ello podemos manejar la restricción, resguardo, confidencialidad, integridad y el manejo seguro de la disponibilidad de la información, que no se tiene en claro, además no existir documentos que identifiquen, delimiten el uso y manejo de la información.

R7. B. Evaluación del Riesgo

En este caso el impacto es moderado (3) y la frecuencia también es moderada (3) con un riesgo alto si ocurriese.

R7. C. Plan de Acciones

R7. C. Acción 1. Control en la Disponibilidad de la Información

Desarrollar sistemas de protección y control para el área de tesorería mediante la adquisición de nuevos sistemas a si mismo que ayuden el almacenamiento, procesamiento y transmisión de la información.

R7. C. Acción 2. Reglamentar la Información

Elaboración de documentos que prevengan el manejo y distribución de la información dentro del área de tesorería y toda la organización, mediante usuarios autorizados, evitando las interrupciones el mal uso y manejo de los sistemas informáticos.

Eventos Externos

Comprende los eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades afectando a los demás factores ya descritos.

R8. Robo y Fraude Externo

R8. A. Identificación del Riesgo

En el área de tesorería no se puede evitar pasar por algún tipo de robo o fraude, al identificar este tipo de riesgo nos encontramos con puntos débiles en el área, la falta de cajas de seguridad, así como un seguro para el personal encargado de los depósitos de las recaudaciones diarias, por otro lado, las contingencias legales también forman parte del riesgo en el área.

R8. B. Evaluación del Riesgo

Frente a este caso se encontró con el impacto alto (4) y con una frecuencia baja (2) con un riesgo alto si ocurriera.

R8. C. Plan de Acciones

R8. C. Acción 1. Capacitar al Personal

El estar preparado y saber actuar frente a los posibles riesgos contribuye a minimizar las pérdidas dentro del área, en consecuencia, en la organización, lo importante sería contar con capacitaciones y herramientas para poder mitigar los riesgos.

R8. C. Acción 2. Contar con Seguros

Los eminentes riesgos de integridad física, informáticos y la de bienes exigen contar con pólizas de seguros para los posibles daños que ocasionarían los riesgos antes mencionados.

R8. C. Acción 2. Contratar Servicios de Caudales

Es claro que la acción exclusiva que hay que tomar es contar con el servicio de una empresa de caudales, estas garantizan el mejor servicio de transporte de valores del mercado proporcionando recojo, envíos y custodia de billetes y monedas, dado que esta acción es fácil de conseguir en primer instante.

R9. Contingencias Legales

R9. A. Identificación del Riesgo

La correcta previsión legal es parte de una buena gestión empresarial, de ello la confidencialidad, exclusividad, el licenciamiento, además la capitalización de los recursos en los sistemas bancarios, forma parte de una eficiente gestión de riesgos.

R9. B. Evaluación del Riesgo

Las contingencias legales como riesgo se encuentran con un impacto moderado (2) con una frecuencia igualmente moderada (2) a la cual se asigna un riesgo bajo.

R9. C. Acción 1. Correcta Previsión Legal

Para mitigar los posibles eventos que determinan riesgos legales, es necesario considerar algunas contingencias que los directivos de la

organización deberían diseñar como las acciones y estrategias para hacer frente a las exigencias legales y de fiscalización.

R10. Falta de Recursos Tecnológicos

R10. A. Identificación del Riesgo

El uso de tecnología se ha convertido en una de las herramientas más importantes para la gestión de las Organizaciones, esto pues contribuye a optimizar los procesos dentro de las áreas, reflejado en una cultura innovadora para un mejor desempeño organizacional, de ello la falta de equipos tecnológicos como una bóveda moderna, cámaras digitales con identificación de rostro son uno de los principales equipos que se requieren en el área, así mismos sistemas de alerta para la protección del efectivo.

R10. B. Evaluación del Riesgo

Dentro de las evaluaciones de los riesgos encontramos que el impacto es bajo (2) igualmente que la frecuencia es baja (2) con un riesgo moderado.

R10. C. Plan de Acciones

R10. C. Acción 1. Dotación de Equipos

El área de tesorería como fuente de recaudación y área importante para mantener el efectivo circulante para las necesidades de corto plazo, debe contar con el equipo necesario e idóneo.

R10. C. Acción 2. Software Administrativo Contable

En el área de tesorería los procesos administrativos contables deben estar de acuerdo a las normativas y exigencias de la supervisión tributaria y legal.

4.1.3 Cuantificación de los Riesgos Operacionales

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades y procesos más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y a los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos. Fernández A. (2010).

Igualmente una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar en los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

Tabla 2. Identificación y Clasificación del Riesgo

N°	DESCRIPCION	IMPACTO (1-5)	FRECUENCIA (1-5)	RIESGO
R1	Falta de limitación de acceso al área de tesorería	4	4	ALTO
R2	Robo y fraude Interno	4	2	ALTO
R3	Falta de Diseño del Perfil del Puesto	3	4	MODERADO
R4	Falta de autonomía de caja	3	4	ALTO
R5	Falta de registros contables en periodos establecidos	2	3	MODERADO
R6	Fallas en la seguridad de los sistemas	4	3	ALTO
R7	Falta de integridad y confiabilidad la información	3	3	ALTO
R8	Robo y fraude externo	4	2	ALTO
R9	Falta de Contingencias legales.	2	2	BAJO
R10	Falta de recursos tecnológicos	2	2	MODERADO

Fuente: Datos obtenidos de los instrumentos aplicados.

Para el uso de la tabla N° 2, se consideraron 10 riesgos, para los cuales, 3 primeros pertenecen al factor personas, 2 a procesos, 2 más a sistemas y 3 últimas a los factores externos, determinando que los riesgos se dan con un mayor impacto y frecuencia en el factor personas, dentro de los factores también se determina que 6 de los riesgos están considerados como riesgo alto.

4.1.4 Matriz de Riesgo Operacional para el Área de Tesorería

Habiendo definido al Riesgo Operacional como la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en personas, procesos, sistemas y eventos externos. La matriz de riesgos permite al directivo tomar acciones sobre aquellos riesgos más críticos R1, R2, R4, R6, R7, R8 y tratar los riesgos R3, R5, R10 sin embargo es necesario una correcta gestión de recursos para mitigar cada uno de ellos con determinadas actuaciones.

Tabla 3. Matriz del Riesgo Operacional

FRECUENCIA	MUY ALTA	5					
	ALTA	4			R3, R4	R1	
	MODERADA	3		R5	R7	R6	
	BAJA	2		R10 R09		R2 R8	
	MUY BAJA	1					
			1	2	3	4	5
			INSIGNIFI.	BAJA	MODERADA	ALTA	CATASTROFICA
			IMPACTO				

Nota. Tomada de (EALDE Business School, pág. 9)

4.1.5 Evaluación de las Acciones de Control.

Para la evaluación de los riesgos se determinó; como un conjunto de políticas y procedimientos utilizados para mitigar el impacto de los riesgos y lograr el desempeño normal del área, mediante controles preventivos y acciones de respuesta a los riesgos que se han identificado; reconociendo la amenaza o peligro se estima la frecuencia e impacto.

Como políticas de procedimientos necesarios para asegurar que las acciones consideradas, se lleven a cabo de la manera óptima y oportuna, luego de haber descrito todas las acciones de control apropiadas para cada riesgo se deberá disponer de las acciones necesarias para ayudar a que estas sean llevadas a cabo con el propósito de mitigar los riesgos.

En la siguiente tabla se consigna el proceso de evaluación de las acciones de control, con lo cual se desarrolló mediante rangos de ponderación, con una clasificación (1-5) donde 1 muy baja, 2 baja, 3 moderada, 4 alta, y 5 extrema; al igual que las medidas de control, Operacionales, Deseables, Convenientes, Necesarias e Imprescindibles respectivamente, para luego utilizar una equivalencia y determinar la calificación cualitativa de las acciones de control que ayudaran a mitigar los riesgos en el área. Bazo A. (2017).

Tabla 4. Procesos de Evaluación de las Acciones de Control

ITEM	ACCIONES DE CONTROL	PONDERACION (1-5)	ADECUACION CONTROL		(P)*%
			(0-4)	(%)	
1	Restricción de acceso a personal no autorizado	5	1	25%	1.25
2	Resguardo del dinero.	4	1	25%	1.00
3	Cámara de video vigilancia.	4	1	25%	1.00
4	Bóveda para el Resguardo de la recaudación	4	0	0%	0.00
5	Seguro contra robos y asalto	4	1	25%	1.00
6	Códigos de conducta y buenas prácticas.	4	2	50%	2.00
7	Definir el puesto y perfil.	3	2	50%	1.50
8	Entrenamiento y capacitación del personal	3	2	50%	1.50
9	Manual de funciones y Procedimientos	3	2	50%	1.50
10	Cumplir con los procesos de solicitudes de gasto.	3	2	50%	1.50
11	Reglamentar la Información.	4	0	0%	0.00
		41			12.25

Fuente: Tomada de (Bazo, 2017)

La tabla N°4 Evaluación de las acciones de control; se consideró 11 acciones que nos permite realizar la medición cuantitativa por cuanto los datos obtenidos son a base de ponderaciones encontradas en el área, producto de estimaciones siendo esta la razón de realizar la evaluación en base a escala descriptiva, teniendo relación con la información obtenida por medio de instrumentos aplicados, estas escalas demuestran la clasificación del riesgos según anexo N° 6 Rango de ponderación de los puntos de control; en donde se muestran las medidas de control (0-20 Muy deficiente, 21-40 Deficiente, 41-60 Adecuada, 61-80 Buena y de 81-100 Optima) luego de la evaluación se obtiene una calificación de muy deficiente por encontrarse dentro del rango de 0-20 muy deficiente.

4.1.6 Presupuesto de las Acciones de Control

En el presupuesto de las acciones de control están determinadas en su mayoría como medidas a tomar, estas medidas se encuentran dentro de las responsabilidades del Gerente General, Gerente de Contabilidad y Finanzas y el jefe del área.

Para las acciones que demandan presupuesto se considera la tabla N° 5 presupuesto de las acciones de control que nos permite determinar el costo aproximado de las acciones de control con las que se trabajó para hacer frente los riesgos.

Tabla 5. Presupuesto de las Acciones de Control

ITEM	DESCRIPCIÓN	COSTO S/.
1	Cámaras de Video vigilancia	7,626.00
	Gastos de Instalación	7,000.00
	Otros Gastos	626.00
2	Implementación de Equipos Automatizado para el Efectivo	4,800.00
	Maquina contadora de Efectivo	4,000.00
	Otros Gastos	800.00
3	Entrenamiento y Capacitación	3,000.00
	Honorarios	2,500.00
	Otros Gastos	500.00
4	Software para Protección de Datos	670.00
	Software	470.00
	Manteniendo	200.00
5	Seguro para personal encargado del Resguardo	4,800.00
	Póliza de Seguro	3,600.00
	Gastos Administrativos	1,200.00
6	Bóveda para el Resguardo de Efectivo	2,300.00
	Caja Fuerte	1,300.00
	Gastos de Instalación	500.00
	Otros Gastos	500.00
	TOTAL	23,196.00

Fuente: Elaboración Propia

La tabla N°5 Presupuesto de las acciones de control, consta de la asignación de valor a cada una de las 6 acciones de los cuales se presentan cotizaciones que se encuentran en los anexos para un mejor detalle del costo.

Tabla 6. Cuadro de Análisis Costo Beneficio

FACTORES DE RIESGO	EVENTO	DESCRIPCION DEL RIESGO	POSIBLE PERDIDA	DESCRIPCION DE LAS ACCIONES	HERRAMIENTA DE CONTROL	COSTO S/.
PERSONAS	R1	Falta de limitación de acceso al área de tesorería		Restricción de acceso.	Medida a Tomar	0.00
				Resguardo del dinero.	Medida a Tomar	0.00
				Video vigilancia.	Cámaras de Seguridad	7,626.00
	R2	Robo y fraude Interno		Implementación de Equipos	Maquina Contadora	4,800.00
				Seguro contra robos y asalto	Medida a Tomar	0.00
				Códigos de conducta y buenas prácticas.	Medida a Tomar	0.00
				Definir el puesto y perfil.	Medida a Tomar	0.00
	R3	Falta de Diseño del Perfil del Puesto		Entrenamiento y capacitación	Servicio	3,000.00
				Manual de funciones y Procedimientos	Medida a Tomar	0.00
				Protección de las Recaudaciones.	Medida a Tomar	0.00
PROCESOS	R4	Falta de autonomía de caja		Cumplir con los procesos de solicitudes de gasto.	Medida a Tomar	0.00
				Manual o Reglamento de Procesos.	Medida a Tomar	0.00
				Actualizar y dinamizar los sistemas.	Medida a Tomar	0.00
	R5	Falta de registros contables en periodos establecidos		Implementar capacitaciones.	Medida a Tomar	0.00
				Administración del Sistema.	Software	670.00
				Protección de los Sistemas y Datos.	Medida a Tomar	0.00
SISTEMAS	R6	Fallas en la seguridad de los sistemas		Control en la disponibilidad de la información.	Medida a Tomar	0.00
				Reglamentar la Información.	Medida a Tomar	0.00
	R7	Falta de integridad y confiabilidad la información		Capacitar al personal.	Medida a Tomar	0.00
				Contar con seguros.	Póliza de Seguro	4,800.00
EXTERNOS	R8	Robo y fraude externo		Contratar servicios de caudales	Medida a Tomar	0.00
				Correcta previsión legal	Medida a Tomar	0.00
	R9	Falta de Contingencias legales.		Dotación de equipos	Caja Fuerte	2,300.00
				Software administrativo contable.	Medida a Tomar	0.00
	R10	Falta de recursos tecnológicos				
			95,000.00			23,196.00

Fuente: Elaboración Propia

Con el propósito de seleccionar la mejor alternativa de acciones la tabla N°6 Análisis Costo Beneficio, detalla el costo o pérdida si uno o más de los riesgos ocurriesen, frente a un costo de acciones de control y mitigación, con la finalidad de analizar causas y consecuencias; buscando generar nuevas herramientas de control, estas acciones se registran con un presupuesto de implementación que en definitiva ayudaran a una mejor gestión determinando el mejor costo del riesgo (pérdida estimada) siendo el control preventivo o mitigador lo conveniente es asumir un menor costo de implementación.

4.1.7 Análisis del Costo Beneficio

De acuerdo a la identificación y cuantificación para reflejar una correcta Gestión del Riesgo, se procedió a analizar y mitigar los riesgos a los que se encuentra sometida el área de tesorería asumido por un costo aproximado de S/. 95,000.00 Noventa y cinco mil con 00/100 soles, según el promedio de recaudación, el cual se podría ver afectado por algunos de los riesgos antes descritos que se encuentran de acuerdo a los cuatro factores: personas, procesos, sistemas, y eventos externos, para lo cual se elaboró propuesta de acciones de control en la que se describe las acciones de prevención y mitigación, evaluando que habría mayor pérdida en las recaudaciones del área, frente a un costo de implementar acciones con un presupuesto aproximado de S/. 23,196.00 veintitrés mil ciento noventa y seis con 00/100 soles, que según el análisis realizado es un costo que se encuentra dentro de un presupuesto viable y con un mejor beneficio, logrando así una eficiente gestión de riesgos al considerar las medidas de control e implementar algunas de las acciones

4.2 Discusión de los Resultados

Al precisar como objetivo el estudio de investigación; determinar la influencia de la Gestión de los Riesgos Operacionales en el área de tesorería de UPAGU SAC, periodo 2018, por lo que una buena gestión de los Riesgos Operacionales influye positivamente en el área de tesorería, partiendo desde la importancia del manejo de los riesgos con acciones que logren mitigarlos siendo de gran utilidad e importancia los procedimientos operativos para un cumplimiento de las acciones de control.

Salinas W. (2012) menciona que hoy en día los riesgos son más complejos, diversos y dinámicos en su mayoría ocasionando que las empresas realicen acciones y planes para controlar o disminuir los riesgos.

En tal sentido, en el presente trabajo de investigación se obtiene como resultado que; una buena gestión de los riesgos operacionales influye directamente en el área, considerando una coincidencia con lo expresado con los autores citados.

Como objetivo específico; Identificar los riesgos operacionales en el área de tesorería de UPAGU SAC, para ello la tabla 2 muestra la identificación y clasificación, observando que hay riesgos internos y externos, siendo necesario que la gerencia deba identificarlos y proponer planes de acciones de mejora para el área de tesorería, lo mismo que expresa Burneo, Berggrun & Lizarzaburu (2013) indicando que existe una amplia gama de amenazas internas o externas como por ejemplo la perturbación a causa de; fraude de los empleados, transacciones fallidas, desastres naturales, lo que conlleva a buscar estrategias de gestión que ayuden a minimizar riesgos.

Siendo importante identificar los riesgos tanto internos como externos para ello se ha utilizado como herramienta una matriz de riesgos lo que nos permite precisar la información para una correcta toma de decisiones, en conclusión, expresamos la coincidencia con los resultados del presente trabajo.

Castañeda C. (2015) en su investigación, tuvo como objetivo general presentar la metodología para aumentar o disminuir la probabilidad y el impacto de eventos positivos o negativos en la gestión de riesgo; y así contar con la herramienta adecuada, para dar respuesta a los problemas existentes en el sistema de administración del riesgo.

Luego de identificar los riesgos mediante una matriz, se plantea acciones de control que según la tabla N° 04 Evaluación de las acciones de control considerándose 11 acciones producto de estimaciones siendo esta la razón de realizar la evaluación en base a escala descriptiva, teniendo relación con la información obtenida por medio de instrumentos aplicados, en donde se muestran las medidas de control (0-20 Muy deficiente, 21-40 Deficiente, 41-60 Adecuada, 61-80 Buena y de 81-100 Optima) luego de la evaluación se obtiene una calificación de muy deficiente por encontrarse dentro del rango de 0-20 muy deficiente. Al igual que los autores anteriores con sus comentarios y conclusiones se afirma coincidencias con respecto a la utilización de la metodología para aumentar o disminuir la probabilidad y el impacto de eventos positivos o negativos en la gestión de riesgo.

Para el análisis del costo beneficio se ha logrado presentar los presupuestos aproximados de las recaudaciones que se realiza en tesorería de (S/. 95,000.00 Noventa y cinco mil soles), según el promedio de recaudación, monto que pude

reflejarse como pérdida económica si ocurriese algunos de los riesgos, frente a un costo de implementar acciones de control con presupuesto aproximado de (S/. 23,196.00 veintitrés mil ciento noventa y seis soles, que estaría destinado para acciones de control. Así mismo, la falta de asignación de presupuesto se debe muchas veces al desconocimiento de una Gestión de Riesgos.

Flores R. (2015) en su investigación acerca de la Administración de riesgos y su incidencia en la gestión del activo fijo de la empresa; menciona que el impacto de la administración de riesgos se vio reflejado en la mejora de la gestión y el control del activo fijo ya que, al presentar una adecuada forma de administrar los riesgos, la gerencia obtuvo información de lo que estaba mal.

Para una correcta toma de decisiones el manejo de los recursos económicos es de gran importancia porque permite analizar el valor de las acciones para rendimiento óptimo de la empresa.

Además, Aharonian, Noel de León & Romero (2011) expresan que el riesgo es si mismo no es malo, podría estar mal administrado, mal calculado o incomprendido, se entiende que el riesgo crea oportunidad y la oportunidad crea valor para los accionistas, siendo tendencia importante hoy en día para administrar los negocios

En la presente discusión, podemos apreciar las coincidencias que existen entre los autores citados con el resultado de nuestro trabajo de investigación, reafirmando que una eficiente gestión de riesgos operacionales tiene incidencia directa en la ejecución eficiente de los procesos administrativos del área de tesorería.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La investigación nos ha permitido conocer la importancia de la gestión los Riesgos Operacionales en área de tesorería, logrando identificar y clasificar mediante cuatro factores; Personas, Procesos, Sistemas y Eventos externos de los cuales se involucra a todas las partes que participan en el área debiendo implementar integridad, mediante normas internas y controles que midan el desempeño de los colaboradores del área de tesorería.
- De la evaluación la incorporación de una eficiente Gestión de Riesgos debe ir acorde con el Plan Estratégico de la organización, con la que se hará frente a los nuevos retos y supervisiones de los entes con propósitos de prevenir y mitigar los riesgos con los que se enfrentaran.
- Del análisis se puede concluir que la mayoría de las organizaciones, que no pertenecen al sector Financiero, aun no cuentan con una Gestión del Riesgo Empresarial como parte de su administración y/o estrategia empresarial pues hoy en día debemos desarrollar sistemas de control que permitan gestionar riesgos.
- En referencia a lo desarrollado en el área de tesorería de UPAGU SAC nos permite comprender los contenidos teóricos sobre los riesgos más significativos que amenazan al área de tesorería por lo cual se debe establecer acciones de control en la cual se describa los objetivos a cumplir y las mejoras para el área de tesorería con presupuestos óptimos.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda desarrollar sistemas de control que sirvan como herramientas de gestión para la identificación, evaluación y el tratamiento del riesgo que se encuentran dentro del área de tesorería de acuerdo a las necesidades estratégicas de la organización para alinear los objetivos organizacionales con el propósito de controlar y mitigar riesgos.
- Priorizar y dar tratamiento individual a cada riesgo en el que se enmarca los procesos del área de tesorería, generar acciones de control a seguir para disminuir la probabilidad o bien reducir la severidad del impacto de los riesgos.
- Es importante que se establezca un manual orgánico de funciones para el personal encargado del área de tesorería, estableciendo con claridad el flujograma de los procedimientos administrativos donde se encuentren definidos los sistemas de control interno de la organización.
- Para un adecuado resultado del costo beneficio es importante realizar un diagnóstico del área de tesorería basado en los riesgos para luego definir acciones que incluya capacitación y concientización, así como una clara definición de roles y responsabilidades dentro del área de tesorería.

REFERENCIAS.

- Aharonian, V., Noel De Leon, M., & Romero, X. (2011). Administración de Riesgos de Negocios y Auditoría Interna. *Universidad de la República Uruguay*.
- Araujo, E., & Artiaga, J. (2015). Gestión del Riesgo Crediticio y su Influencia en la Tasa de Morosidad de la Caja Cajamarca. *Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC*, 79-80.
- Avalos, C. (2012). Análisis, diseño e implementación del Sistema de Riesgo Operacional para entidades Financieras - SIRO. *Pontificia Universidad Católica del Perú* , 50.
- Basilea, C. d. (2003). Buenas Prácticas Para La Gestion Y Supervisión Del Riesgo Operativo. *Bcbs Gestión Y Supervisión Del Riesgo Operativo*, 1-12.
- Bazo, A. (2017). *Gestión de Riesgo Operacional*. Bursen BVL.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bravo Carrasco, J. (2008). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
- Burneo, K., Berggrun, L., & Lizarzaburu, R. E. (2013). El Riesgo Operacional, Sae 16 y As5: Herramientas de Control y Mejora. *Strategy & Management Business Review - ISSN: 0718-8714*, 44.
- Castañeda, C. (2015). Gestión de Riesgos en el Planteamiento de Actividades de Proyectos en Obras Civiles. *Universidad Mayor de San Marcos*, 77-78.

- Correa, G., Ríos, E., & Acevedo, J. (2016). Evolución de la cultura de la Gestión de Riesgo en el entorno Empresarial Colombiano. *Journal Of Engineering And Technology*, 37.
- Cuevas, C. F. (2001). *Contabilidad de Costos*. Colombia: 2da Edición Pearson Educación .
- EALDE Business School. (s.f.). Gestión de Riesgos y Control Interno. *Gestión de Riesgos y Control Interno*.
- Espiñeira, & Sheldon. (2008). Un paso hacia una Gestión Diferenciada y Eficiente del Riesgo de Credito. *Boletín de Asesoría Gerencial*, 22.
- Fernandez, A. (2010). *La Gestión Del Riesgo Operacional De la Teoría a su Aplicación*. Madrid: Limusa.
- Fernández, A. (2010). *La Gestión Del Riesgo Operacional De la Teoría a su Aplicación*. Madrid: Limusa.
- Fernandez, A. M. (2010). La Gestion del Riesgo Operacional. *Revista de Economía & Administración*. Vol.7, 164.
- Flores, R. (2015). La Administración de Riesgos y su Incidencia en la Gestión del Activo fijo de la Empresa B. Braun Medical Perú S.A. *Universidad Nacional de Trujillo*, IX-76.
- Guerra López, I. (2007). *Conceptos y Herramientas Para la Medición y Mejora del Desempeño*. EEUU- Bloomington: Acid- free paper.
- Hernández, R. (2015). Los Riesgos de las Entidades Aseguradoras en el Marco del Enterprise Risk Management (ERM) y el Control Interno. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 25, 2015. *Universidad Nacional de Colombia*, 61.

- Kurt, B., Berggrum, L., & Lizarzaburu, E. (2013). El Riesgo Operacional - Herramientas de Control y Mejora. *Strategy & Management Business*, 43-44.
- Lizarzaburu, E., Barriga Ampuero, G., Noriega, L., López, L., & Mejia, P. (2017). Gestión de Riesgo Empresariales Marco de Revisión ISO 31000. *Espacios*, 8,12,16,26.
- Muñoz, M. (2015). Los Riesgos Empresariales y su Incidencia en la Gestión Financiera de las ONGs en Lima. *Universidad Inca Garcilaso de la Vega*, 75-100-102.
- Navarro, S. (2005). Gestión de Riesgos en Operaciones Minero-Metalúrgicas. *Universidad Nacional de Ingeniería*, 49-50-60-77-78.
- Olsina, X. (2012). *Gestión de Tesorería - Presupuesto y Previsiones de Tesorería con Excel*. Lima: Editora el Comercio S.A.
- Pacheco, D. (2009). Riesgo Operacional: Conceptos y Mediciones. *Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras*, 2,3.
- Palma, C. (2011). Como Construir Una Matriz de Riesgo Operativo. *Ciencias Económicas*, 631,632.
- Pastor, M., & Ponce, D. (2007). "Una Mirada Al Tratamiento de los Riesgos en el Nuevo Acuerdo de Capital y su Implementación en la Regulación Bancaria Peruana". *IUS ET VERITAS* 40, 222,223.
- Perez, S. S., Cruz, D., & Piedra, V. M. (2014). El Enterprise Risk Management (ERM) para la Evaluacion de Riesgos Estrategiscos en Microempresas comerciales hidalguenses. *Acta Universitaria*, vol. 24, num.1, diciembre, 2014, *Universidad de Guanajuato, Mexico*.

- Proaño, B. (2017). Análisis del Proceso de Cobros de la Unidad de Tesorería de Autoridad Portuaria de Esmeralda. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*, 6.
- Salinas, W. (2012). Modelo de Gestión Alternativo como Herramienta para Detectar y Evitar los Riesgos Empresariales en temas Directivos y Laborales en las Empresas Contratistas de la Construcción Bogotá. *Universidad de San Buenaventura*, 13-48.
- Tello, S., Barboza, J., & Rodríguez, N. (2016). Propuesta de Gestión de Riesgos en Proyectos de Inversión Pública en la Municipalidad Distrital de Baños del Inca, año 2016. Aplicando la metodología del PMI Orientada a la Sistematización de Riesgos en el año 2016. *Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo*, 8.
- Torres Orihuela, G. (2013). *Tratado de Contabilidad Financiera*. Lima: Marketing Consultores S.A.
- Torres, G. (2017). Riesgos Operativos y la Rentabilidad de la Empresa Casal Ingenieros SRL. Lima 2016. *Universidad Autónoma del Perú*, 94-114.
- Torres, G. (2017). Riesgos Operativos y la Rentabilidad de la Empresa Casal Ingenieros SRL. Lima 2016. *Universidad Autónoma del Perú*, 18-20.
- UPAGU. (MARZO de 2019). <https://upagu.edu.pe/es/>. Obtenido de <https://upagu.edu.pe/es/>: <https://upagu.edu.pe/es/portal-de-transparencia/>
- Vásquez Rodríguez, Z. D., & Urteaga Valera, J. (2015). Propuesta para la Implementación de un Sistema de Costos para la Universidad Antonio Guillermo Urrelo Sac. *Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo Sac*, 46-47.

Vera, Ramón, & Pilco, E. (2017). Metodología para el Tratamiento de Riesgos Empresariales. *Ciencia & Desarrollo*, 107.

Wharton, F. (1992.). Risk management. *basic concepts an general principles*, in *ansell, J. an wharton, F.(eds), risk: analysis, assessment and. managemen*, John Wily & sons chichester.

Wylar Ortiz, F. A. (s.f.). RIESGO OPERATIVO. *Veritas*, 16.

ANEXOS

ANEXO 1

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	No Realizado	OBSERVACIÓN
1	¿El área tiene definido las principales políticas y procedimientos por escrito?		X		
2	¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área?		X		
3	¿Existen manual de funciones y procedimientos dentro del área?		X		
4	¿Se revisa la información que se maneja para los respectivos procesos en el área de tesorería?			X	
5	¿Los controles implementados en los principales procesos del área de tesorería están documentados en el Manual de Procedimientos?		X		
6	¿Está centralizada la responsabilidad de los ingresos y depósitos de efectivo en el menor número de personas posibles?			X	No está definido el grado de responsabilidad
7	¿El registro y la contabilización de la cuenta 10 se realizan oportunamente?			X	
8	¿Se efectúan controles o revisiones internas de las operaciones realizadas dentro del área?			X	
9	¿Se encuentra el área de tesorería separadas de las otras áreas?	X			
10	¿Se posee un código de ética en el que se definan los principales aspectos de trabajo?		X		
11	¿Se cuenta con algún seguro de caja?		X		
12	¿Se cuenta con autonomía de caja?		X		
13	¿Realiza un proceso de resguardo de efectivo?	X			Mediante caja fuerte y depósito al banco
14	¿Se realiza arqueos de caja periódicamente.		X		
15	¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?			X	

ANEXO 2. Escala de Ponderaciones de la Severidad – Impacto

NIVEL	RANGOS	DESCRIPCION PERDIDA ECONOMICA
5	Catastrófico	Enorme
4	Alto	Mayor
3	Moderado	Media
2	Baja	Bajas
1	Insignificante	Mínimas

ANEXO 3. Escala de Ponderaciones de la Frecuencia de un Riesgo

NIVEL	RANGOS	DESCRIPCION
5	Catastrófico	En todas las circunstancias.
4	Alto	Mayoría de circunstancias.
3	Moderado	Puede ocurrir.
2	Baja	Podría ocurrir.
1	Insignificante	Ocurre excepcionalmente.

ANEXO 4. Clasificación de los Riesgos

RANGO	RIESGO	MEDIDAS DE CONTROL
4	EXTREMO	Requiere acción inmediata
3	ALTO	Requiere atención de la gerencia
2	MODERADO	Aceptable debe ser controlado
1	BAJO	Gestionable con procedimientos de rutina

ANEXO 5. Rango de Ponderación de los Puntos de Control

CALIFICACION	CRITICIDAD	MEDIDAS DE CONTROL
1	MUY BAJA	OPERACIONALES
2	BAJA	DESEABLES
3	MODERADA	CONVENIENTES
4	ALTA	NECESARIAS
5	EXTREMA	IMPRESINDIBLES

ANEXO 6. Rango de Ponderación de los Puntos de Control

CALIFICACION	CRITICIDAD	MEDIDAS DE CONTROL	EQUIVALENCIA
A	81-100	Óptima	4 100%
B	61-80	Buena	3 75%
C	41-60	Adecuada	2 50%
D	21-40	Deficiente	1 25%
E	0-20	Muy deficiente	0 0%

Matriz de consistencia

GESTIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EN EL ÁREA DE TESORERÍA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO, PERIODO 2018.							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items	Metodología
<p>Problema principal</p> <p>¿Cómo influye la Gestión del Riesgo Operacional en el área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC, periodo 2018?</p> <p>Problemas secundarios.</p> <p>a) ¿Cuáles son los riesgos operacionales inmersos en el área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC?</p> <p>b) ¿Cuáles son las acciones de control a implementar dentro del área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC?</p> <p>c) ¿Cuál es el costo beneficio de una adecuada Gestión del Riesgo Operacional en el área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC?</p>	<p>Objetivo general.</p> <p>Determinar la influencia de la Gestión del Riesgo Operacional en el área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC, periodo 2018.</p> <p>Objetivos específicos.</p> <p>a) Identificar los Riesgos Operacionales en el área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC.</p> <p>b) Determinar acciones de control a implementar dentro del área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC.</p> <p>c) Cuantificar el costo beneficio de una adecuada gestión de Riesgos Operacionales en el área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC?</p>	<p>La gestión del riesgo operacional influye en el área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC, periodo 2018.</p> <p>La gestión del riesgo operacional no influye en el área de tesorería de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC.</p>	<p>Variable 1:</p> <p>Gestión del Riesgo Operacional</p> <p>Variable 2:</p> <p>Área de Tesorería</p>	<p>Factores de Riesgo Operacional</p> <p>Riesgos en el área de Tesorería</p>	<p>- Personas</p> <p>- Procesos Internos</p> <p>- Sistemas</p> <p>- Factores externos</p> <p>- Diagrama de Procesos</p>	<p>Riesgos</p> <p>R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10.</p> <p>Acciones de Control</p> <p>1,2,3,4,5,6</p>	<p>Unidad de Análisis:</p> <p>Área de tesorería</p> <p>Muestra:</p> <p>Datos y procedimientos y los procesos en el área de tesorería</p> <p>Nivel de investigación:</p> <p>Descriptivo</p> <p>Tipo de Investigación:</p> <p>Básico - Fundamental.</p> <p>Método de investigación:</p> <p>Deductivo</p> <p>Diseño:</p> <p>No experimental y Explicativo</p> <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de recolección de datos • Lista de Cotejo • Cuestionario • Entrevista



**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS - FCEA**

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

DATOS GENERALES:

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBROS DEL EXPERTO: Vertenegro Díaz, Víctor
- 1.2. CARGO: Docente
- 1.3. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo
- 1.4. GRADO ACADÉMICO: Doctor
- 1.5. NOMBRAMIENTO INSTRUMENTO: Lista de Coteo
- 1.6. AUTORES DEL INSTRUMENTO: Carrera Blanco, Alberto; Novoa Pachamango, Mabel Miguil
- 1.7. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Gestión Del Riesgo Operacional en Los Procesos Del Área De Tesorería De La Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo 2018
- 1.8. FECHA: 26 de noviembre de 2018.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterios	Niveles	Rojo 0 - 25%				Regular 26 - 50%				Bueno 51 - 75%				Muy Bueno 76 - 100%			
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. CLARIDAD	Elaboración de la lista de coteo																80
2. OBJETIVIDAD	Establecimiento de condiciones objetivas																74
3. ACTUALIDAD	Adecuación de grado de la tecnología																70
4. COHERENCIA	Forma de organización lógica																79
5. EFICIENCIA	Compromiso, aspecto de calidad y calidad																72
6. INVESTIGABILIDAD	Alineado con otros los instrumentos de investigación																92
7. CONSISTENCIA	Exposición de los aspectos técnicos del flujo																78
8. COHERENCIA	Forma de los ítems e indicadores																80
9. METODOLOGÍA	Coherencia respecto a propósito de la investigación																80
10. PERTINENCIA	Facilidad y adecuación para la investigación																83

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Baja b) Regular c) Bueno d) Muy bueno

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 74,80



 Firma



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMOURRELO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS - FCEA

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

DATOS GENERALES:

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: 31 Jauregui, Carlos Andrés
- 1.2. CARGO: Docente
- 1.3. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo
- 1.4. GRADO ACADÉMICO: Doctor
- 1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Lista de Critej
- 1.6. AUTORES DEL INSTRUMENTO: Carrera Ramos, Alberto; Novoa Pachamango, Mario Miguel
- 1.7. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Gestión De Riesgo Operacional En Los Procesos Del Área De Tercerera De La Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo 2018
- 1.8. FECHA: 26 de noviembre de 2018

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Criterios	Niveles	Baja 3 - 25%					Regular 26 - 50%					Bueno 51 - 75%					Muy bueno 76 - 100%			
		0	7	13	19	26	33	40	47	54	61	68	75	82	89	96	100			
1. CLARIDAD	Esta formulada con lenguaje apropiado																			
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en una sola observable																			
3. ACTUALIDAD	Reflexión al avance de la ciencia y tecnología																			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																			
5. SUFICIENCIA	Cumple los aspectos de contenido y validez																			
6. INTENCIONALIDAD	Reflexión para validar los instrumentos de investigación																			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos técnicos científicos																			
8. COHERENCIA	Utiliza los datos adecuados																			
9. METODOLOGÍA	Se realizó técnicas de prueba de la investigación																			
10. PERTINENCIA	Está relacionado con la investigación																			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Baja b) Regular c) Bueno d) Muy bueno

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 60.8


Firma