



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**PROPUESTA DE CONTROL PATRIMONIAL PARA GESTIONAR EL  
NIVEL DE RIESGO EMPRESARIAL DE PERÚ COMPRAS EN EL  
MARCO DE LA NORMA ISO 31000, AÑO 2021**

**Trabajo de investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por  
Freddy Giovanni Rios Salcedo  
Fiorella Julissa Sebastian Saldaña**

**Asesor: José Luis Díaz Ismodes**  
**[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**Lima, agosto 2023**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Carlos Ubillus Ramírez deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PROPUESTA DE CONTROL PATRIMONIAL PARA GESTIONAR EL NIVEL DE RIESGO EMPRESARIAL DE PERÚ COMPRAS EN EL MARCO DE LA NORMA ISO 31000, AÑO 2021" presentado por don Freddy Giovanni Ríos Salcedo, de acuerdo con el D.N.I. 25810639, doña Fiorella Julissa Sebastián Saldaña, de acuerdo con el D.N.I. 45388006, para optar al Grado de Magíster en Gestión Pública, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 10 de marzo de 2023 dando el siguiente resultado:



Agradecemos a Dios, quién nos ha guiado y dado la fortaleza para seguir adelante.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional a lo largo de nuestros estudios.

Y a la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, por los conocimientos impartidos.

Dedicado a mi madre; Agustina Salcedo; por haber sabido formarme con buenos hábitos y valores, los cuáles me han ayudado a seguir adelante en los momentos difíciles.

A mi Ohana quién ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios, gracias por su apoyo incondicional.

**Freddy Giovanni Rios Salcedo**

Dedicado a mis padres; Beatriz y Santos; por el apoyo infinito e incondicional, gracias por los consejos que quedan marcado en mi para siempre, este es el fruto de lo sembrado.

**Fiorella Julissa Sebastian Saldaña**

## RESUMEN

En Perú, la investigación sobre gestión de riesgos en el sector público es limitada. El sistema de control interno y gestión de riesgos en Perú carece de integración efectiva en la administración pública, lo que motiva la adopción de la ISO 31000 como marco útil. Por ello, la presente investigación se enfocó en diseñar una propuesta de control patrimonial bajo la Norma ISO 31000 para PERÚ COMPRAS en 2021. En el estudio se revisaron antecedentes y bases teóricas relacionadas. Fue un estudio aplicado, y no experimental con enfoque mixto, aplicando cuestionarios y entrevistas semi-estructuradas. La muestra incluyó 28 empleados administrativos, 1 gerente y 1 experto que cumplieron los criterios de elegibilidad. Se crearon matrices de riesgo y evaluaciones críticas, con ponderación por expertos. Los resultados cuantitativos revelan altos niveles de desempeño en el control patrimonial, con un 89,3% de aprobación. Además, el 85,7% considera alto el rendimiento en actos de adquisición, mientras que el 82,1% lo percibe así en actos de administración. En el caso de actos de disposición, el 75 % lo valora como alto. El análisis cualitativo demostró que se debe revisar las directivas y lineamiento de manejo de control de patrimonio. La propuesta resultante consta de siete pasos que se alinean con los objetivos estratégicos de PERÚ COMPRAS, reduciendo el riesgo empresarial en 2021. La lograría reducir la probabilidad de impacto de los riesgos altos y muy altos del control de bienes patrimonial actual, llevándolos a escenarios tolerables.

**Palabras clave:** ISO 31000, gestión de riesgos, sector público.

## **ABSTRACT**

In Peru, research on risk management in the public sector is limited. The internal control and risk management system in Peru lacks effective integration into public administration, prompting the adoption of ISO 31000 as a useful framework. Therefore, this research focused on designing a proposal for asset control under ISO 31000 for PERÚ COMPRAS in 2021. The study reviewed relevant antecedents and theoretical foundations. It was an applied, non-experimental study with a mixed-method approach, employing questionnaires and semi-structured interviews. The sample included 28 administrative employees, 1 manager, and 1 expert who met eligibility criteria. Risk matrices and critical evaluations were created, with expert weighting. Quantitative results revealed high levels of performance in asset control, with 89.3% approval. Additionally, 85.7% perceived a high performance in acquisition actions, while 82.1% held the same view for administrative actions. In the case of disposition actions, 75% valued it as high. Qualitative analysis demonstrated the need to revise directives and guidelines for asset control management. The resulting proposal consists of seven steps aligned with PERÚ COMPRAS' strategic objectives, reducing enterprise risk in 2021. This would help decrease the probability of high and very high risks from the current asset control, moving them towards tolerable scenarios.

**Keywords:** ISO 31000, risk management, public sector.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.1. Problemática de la investigación.....	14
1.2. Objetivos .....	17
1.2.1. Objetivo general .....	17
1.2.2. Objetivos específicos.....	17
1.3. Justificación.....	17
1.4. Límites de la investigación.....	18
1.5. Viabilidad.....	18
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	19
2.1. Bases teóricas .....	19
2.1.1. La gestión de riesgos bajo ISO 31000 en el sector público.....	19
2.1.2. El control patrimonial.....	25
2.2. Estado de arte .....	26
2.2.1. Internacional .....	27
2.2.2. Nacionales .....	28
2.3. Marco normativo .....	29
2.4. Marco conceptual .....	30
CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	32

3.1. Hipótesis.....	32
3.1.1. Hipótesis general .....	32
3.1.2. Hipótesis específicas.....	32
3.2. Variables.....	32
3.2.1. Operacionalización de variables .....	32
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA .....</b>	<b>34</b>
4.1. Tipo de la investigación .....	34
4.2. Caracterización de la investigación.....	34
4.3. Diseño de investigación .....	34
4.4. Unidad de análisis .....	34
4.5. Población de estudio.....	34
4.6. Tamaño de muestra .....	35
4.8. Técnicas de recolección de Datos .....	35
4.9. Análisis e interpretación de la información.....	36
<b>CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>38</b>
5.1 Diagnóstico.....	38
5.1.1. La institución .....	38
5.1.2. Resultados del diagnóstico .....	42
5.1.3. Análisis, identificación y evaluación de riesgos.....	54
5.2. Propuesta .....	61
5.2.1. Plan de actividades .....	62
5.2.2. Viabilidad de la propuesta .....	65
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>69</b>
Conclusiones .....	69
Recomendaciones.....	71



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
ANEXOS .....	75
Anexo 1. Documentos seleccionados en el estado de arte.....	76
Anexo 2. Instrumentos aplicados.....	77
Anexo 3. Matriz de consistencia.....	82
Anexo 4. Baremo de puntuaciones .....	83
Anexo 5. Cuadro comparativo gastos de mantenimiento .....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios para estimar la probabilidad de ocurrencia .....	24
Tabla 2. Criterios para estimar las consecuencias o impacto.....	24
Tabla 3. Matriz de operacionalización.....	33
Tabla 4. Expertos consultados .....	36
Tabla 5. Criterios para estimar la probabilidad de ocurrencia .....	37
Tabla 6. Criterios para estimar el impacto .....	37
Tabla 7. Índice y nivel de riesgo.....	37
Tabla 8. Nivel de desempeño del control patrimonial .....	42
Tabla 9. Nivel de desempeño de las dimensiones del control patrimonial .....	43
Tabla 10. Resultados de los ítems de control patrimonial .....	44
Tabla 11. Nivel de desempeño del riesgo empresarial .....	45
Tabla 12. Nivel de desempeño de las dimensiones riesgo empresarial .....	45
Tabla 13. Resultados de los ítems de riesgo empresarial.....	46
Tabla 14. Nivel de impacto (moda) .....	55
Tabla 15. Nivel de impacto (moda) .....	56
Tabla 16. Nivel de riesgo priorizado.....	57
Tabla 17. Nivel de riesgo y propuesta .....	58
Tabla 18. Plan de actividades 1 de 3.....	63
Tabla 19. Plan de actividades 2 de 3.....	64
Tabla 20. Plan de actividades 3 de 3.....	65
Tabla 21. Beneficios materiales estimados .....	66
Tabla 22. Costos estimados.....	66
Tabla 23. Costos estimados.....	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de gestión de riesgos bajo ISO 31000.....	21
Figura 2. Matriz de riesgos .....	23
Figura 3. Objetivos estratégicos.....	39
Figura 4. Organigrama .....	409
Figura 5. Total de colaboradores de PERÚ COMPRAS .....	41
Figura 6. Debilidades detectadas .....	521
Figura 7. Esquema de la propuesta .....	621

## INTRODUCCIÓN

Desde una óptica gubernamental e institucional, es de suma importancia explorar la incorporación de la gestión de riesgos empresariales en las actividades y funcionamientos habituales de los organismos públicos. Esto posibilitaría el establecimiento de un entorno marcado por un control adecuado que contribuiría a la salvaguardia de la integridad pública.

Adicionalmente, reviste una importancia crucial evolucionar hacia una comprensión más estratégica de la gestión de riesgos, englobando el análisis de las eventuales amenazas o riesgos vinculados a las entidades gubernamentales. Tal enfoque contribuiría a disminuir la probabilidad de que se presenten situaciones capaces de impactar en los objetivos estratégicos, a la vez que asegura un nivel razonable de certeza acerca de la eficiencia de dichas entidades.

Sin embargo, el sistema de control interno y gestión de riesgos en el Perú no ha sido adoptado como parte integral de la administración pública y el nivel de efectividad es particularmente cuestionable. Por lo tanto, el uso de la ISO 31000 emerge como un marco útil y eficaz, la cual brinda principios y directrices que pueden ayudar a realizar una revisión crítica del proceso para gestionar los riesgos de una organización privada o pública.

En vista de ello, el presente estudio busca generar, una propuesta de control patrimonial para gestionar el nivel de riesgo empresarial de PERÚ COMPRAS en el marco contextual de la Norma ISO 31000, año 2021. La investigación se basó en un enfoque aplicado y mixto, el cual permitió combinar métodos cuantitativos y cualitativos para comprender el problema y así, crear herramientas que permitan mejorar su eficiencia.

A fines de organización se han estructurado cuatro capítulos:

El Capítulo I, encierra el alcance de la investigación, describiendo la problemática, objetivos y justificación, entre otros aspectos.

El Capítulo II, hace un recorrido por el marco teórico, basándose en un examen del estado de arte y bases teóricas fundamentales sobre la gestión de riesgos bajo ISO 31000 en el sector público y el control patrimonial.

En el Capítulo III, se presentan las hipótesis y variables de investigación, así como también la operacionalización de variables empleada.

El Capítulo IV, detalla el enfoque metodológico propuesto, la muestra e instrumentos utilizados.

El Capítulo V, detalla el desarrollo de la metodología ISO 31000 en el sector público, mediante el caso analizado en PERÚ COMPRAS.

## CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Problemática de la investigación

El sector público a nivel mundial se enfrenta a una serie de acontecimientos complejos y desafiantes que exigen de la puesta en marcha de enfoques emergentes para garantizar que el valor público que generan en la sociedad se mantenga en niveles aceptables (Ahmeti & Vladi, 2017). En este sentido, los gobiernos se enfrentan al reto de gestionar de mejor forma sus riesgos cotidianos, especialmente tras las pasadas crisis financieras y económicas o el aumento de las amenazas de índole externo (OCDE, 2014). Sin embargo, las instituciones públicas suelen ser grandes y burocráticas, lo que dificulta cualquier incentivo hacia la gestión de riesgos interna. En consecuencia, el grado y la variedad de los riesgos a los que se enfrentan los organismos públicos en su actividad diaria suele ser enorme (Dobrea & Ene, 2006).

Bajo este contexto, América Latina es una región donde la administración de riesgos en el sector público debe lidiar con elementos como: a) cambios frecuentes de liderazgo en puestos clave, b) responsables que carecen de conocimientos sobre gestión de riesgos y negocios, 3) falta de control y métricas de riesgo claras, entre otras, sin embargo, se evidencian algunos avances bajo el marco de metodologías como COSO ERM e ISO 31000/2009, las cuales se han aplicado bajo la influencia de entes multilaterales y han demostrado riesgos elevados (Aquino et al., 2020). Efectivamente, el enfoque ISO 31000 (al contrario del COSO ERM), refuerza la necesidad de implementar una educación generalizada sobre el riesgo, tanto dentro como fuera de la organización, al mismo tiempo que se vuelve una parte de procesos clave como la planificación, la gestión y la gobernanza, siendo una opción válida para instituciones que parten de cero en su gestión de riesgos (Gjerdrum & Peter, 2011).

Desde la perspectiva de la OCDE (2016), se observa una carencia en la integración de los principios de control interno y gestión de riesgos empresariales como componentes esenciales en la gestión pública en su conjunto. Esta ausencia impacta negativamente en la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas en el ámbito público. De manera significativa, la eficacia en la administración de riesgos presenta actualmente debilidades notables. Por ello, emplear ISO 31000 como un insumo para desarrollar los lineamientos y estructura para el Gobierno peruano luce como una alternativa útil y eficiente especialmente en el despliegue de los planes o actividades

de alcance nacional (GTDI, 2018). Para la Contraloría General de la República (2019) todas las organizaciones públicas del Perú sin importar su naturaleza están expuestas a diferentes eventos que pueden afectar su sostenibilidad, desempeño y supervivencia, por tanto, es vital gestionar los riesgos inherentes. En este marco, la gestión estratégica y operativa de los activos que constituyen parte de las instituciones gubernamentales conforma una actividad de mucha relevancia y la misma depende de los objetivos empresariales de la entidad pública y la forma en que controla, dirige o supervisa el uso de los activos fijos (Amadi, 2015).

Precisamente, el control patrimonial ejerce el rol de gestionar y supervisar el acervo de bienes del sector público, así como la coordinación con terceros de acciones de mantenimiento y seguridad de los mismos. Entre sus funciones se tiene: a) Mantener actualizado el inventario de bienes, b) Velar por la custodia y conservación de los activos, c) Llevar el control de Altas y Bajas de los Activos Fijo y d) Procurar el saneamiento Legal de los activos fijos que así lo requieran, todo ello en el marco de la Directiva N°006/2021/EF/54.01, la cual tiene por finalidad definir el marco regulatorio de los bienes muebles que puedan incorporarse o estén contentivos dentro del patrimonio de las entidades públicas amparadas en el Sistema Nacional de Abastecimiento (MEF, 2021). Sin embargo, se ha evidenciado que la gestión de las oficinas de control patrimonial en muchos niveles de gobierno tiende a ser ineficientes (Bautista, 2019).

La Central de Compras Públicas - PERÚ COMPRAS (establecida mediante el Decreto Supremo N.º 1018) no ha quedado exenta de esta realidad. Su propósito central es elevar el estándar de las adquisiciones públicas en el ámbito nacional. En esta entidad, se busca lograr una gestión eficaz de los activos fijos, lo cual resulta crucial para alcanzar los objetivos delineados en la planificación administrativa. De esta manera, se busca optimizar la utilización de los recursos de acuerdo con los criterios establecidos en las normativas vigentes. Sin embargo, sondeos con el personal administrativo dan cuenta que actualmente no se cuenta con una cultura de control patrimonial que gestione sus riesgos de actuación, así como tampoco de herramientas informáticas adecuadas, registros actualizados y procedimientos específicos que les ayude a tener un dominio de todos los activos fijos con que cuenta la entidad.

De hecho, según informes internos al año 2021 la institución contaba con 2,945 bienes muebles, resultando 2,936 bienes patrimoniales conciliados, y 09 bienes sobrantes o sin registro, asimismo, 96.2% de los bienes presenta un estado de conservación regular, existiendo un 0.34% de bienes en

mal estado, que no se han dado de baja debiéndose realizar los ajustes correspondientes. Aunado a lo anterior, se recomendó clasificar bienes que vienen efectuando trabajo remoto y teletrabajo, mejorar la capacitación en materia de custodia de bienes, etiquetando los bienes que carecen de códigos (PERÚ COMPRAS, 2021). Además, la difícil y grave situación derivada de la Pandemia de Covid-19 impulsó la adopción del teletrabajo. Posteriormente, en noviembre de 2021, la Gerencia General aprobó la implementación gradual del teletrabajo en la entidad (teletrabajo total y mixto), luego en julio de 2022, se actualizó esta implementación según el Acta N° 002-2022-CT-PERÚ COMPRAS y se adaptó a las modalidades de teletrabajo total y parcial, la cual siguen vigentes en la institución y demandando de bienes patrimoniales. Lamentablemente, la falta de cultura de control patrimonial en empresas como PERÚ COMPRAS provoca en muchos casos, visiones contables erróneas sobre su real situación financiera y eleva los riesgos de no cumplir los objetivos de la institución.

Además, una mala gestión del control patrimonial, puede acarrear de forma indirecta un incremento en los costos de mantenimiento y reparación de bienes muebles, los cuales de hecho han venido incrementándose en 128% durante el periodo 2019-2020. Por lo tanto, de no contar con herramientas que permitan identificar los riesgos en dicha área de control patrimonial se estaría disminuyendo la capacidad de la institución para crear valor público.

Por ello, los principios de ISO 31000 pueden aplicarse también en el sector público, sin embargo, deben realizarse los ajustes necesarios para aumentar la precisión del modelo y propuestas generadas. Además, si bien existen normas de gestión activos como la ISO 55000 la misma no implica gestionar los riesgos inherentes de la actividad (Amadi, 2015). Por este motivo, esta investigación busca servir como un aporte de conocimiento que sirva para transformar la situación actual de control patrimonial de PERÚ COMPRAS y alcanzar riesgos más tolerables, al mismo tiempo de ayudar en la modernización del estado peruano.

En atención a la problemática antes expuesta, la investigación busca responder la siguiente interrogante: ¿De qué manera una propuesta de control patrimonial de PERÚ COMPRAS puede gestionar el nivel de riesgo empresarial en el marco de la Norma ISO 31000, año 2021?, para ello también se definieron como interrogantes específicas: a) ¿Cuáles son los elementos del contexto interno y externo que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021?, b) ¿Cuáles son los riesgos inherentes que afectan el desempeño de control patrimonial de



PERÚ COMPRAS, año 2021?, c) ¿Cuál es el resultado del análisis de los riesgos inherentes que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021?, d) ¿Cuáles son los elementos de una propuesta de mejora control patrimonial para PERÚ COMPRAS, año 2021, en el marco de la evaluación de riesgos?.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

- Diseñar una propuesta de control patrimonial para gestionar el nivel de riesgo empresarial de PERÚ COMPRAS en el marco de la Norma ISO 31000, año 2021.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar el contexto interno y externo que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021.
- Distinguir los riesgos inherentes que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021.
- Analizar los riesgos que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021.
- Evaluar los riesgos y generar una propuesta de mejora control patrimonial para PERÚ COMPRAS, año 2021.

## **1.3. Justificación**

### **Justificación teórica**

Es importante resaltar que, aunque existe una literatura disponible para la teoría del riesgo y la gestión del riesgo en el sector privado, sin embargo, todavía existe un vacío en la literatura sobre la gestión de riesgos en el sector público (Ahmeti & Vladi, 2017). Por tanto, la investigación conforma un aporte de conocimiento para acrecentar el contraste de ideas sobre la afiliación del análisis de riesgo en el marco gubernamental.

### **Justificación práctica**

Desde una perspectiva pragmática, la investigación tiene un impacto positivo en la entidad de PERÚ COMPRAS dotándola de herramientas para gestionar el riesgo de operaciones y así mejorar

su eficiencia, todo en el marco de una incorporación de enfoques alternativos de gestión pública que han sido promocionados en el marco de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2014) de la cual Perú aspira ser un socio activo.

### **Justificación metodológica**

Igualmente, la investigación conforma un aporte metodológico pues sus instrumentos de recolección de datos ya validados servirán de insumo para otros investigadores que sigan la misma línea de investigación.

### **1.4. Límites de la investigación**

#### **Límite espacial**

La investigación se suscribe al ámbito del área de control patrimonial de PERÚ COMPRAS.

#### **Límite temporal**

La investigación se delimita temporalmente al año 2021.

#### **Límite teórico**

En términos conceptuales, el alcance de la investigación se restringe a la formulación de una propuesta dentro del contexto de elementos como la administración de riesgos corporativos, la norma ISO 31000 y la gestión de activos patrimoniales en PERÚ COMPRAS.

### **1.5. Viabilidad**

La investigación cuenta con viabilidad técnica y económica, pues se cuenta con el acceso a la información respectiva dentro de la institución y se dispone de los fondos monetarios para su desarrollo, conformando un aporte de innovación en gestión pública.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Bases teóricas

#### 2.1.1. La gestión de riesgos bajo ISO 31000 en el sector público

Conforme a lo planteado por Andrade et al. (2018), la gestión de riesgos (GR) se concentra en las acciones coordinadas destinadas a dirigir y supervisar una entidad en relación a las contingencias que la afectan. En este contexto, el riesgo se origina de la incertidumbre asociada al logro de metas, donde sus consecuencias pueden considerarse como desviaciones de lo previsto. Por lo general, el riesgo se percibe como la probabilidad de que ocurra un suceso que podría tener un impacto negativo en el logro de los objetivos.

En relación a este tema, Purdy (2010) presenta una serie de once principios que una entidad debe seguir en todos sus niveles con el fin de lograr una GR efectiva. Estos principios comprenden:

- **Crear y proteger valor:** La gestión de riesgos (GR) impulsa el logro tangible de metas y el aumento del desempeño en diversas esferas, que incluyen la seguridad, el cumplimiento normativo, la preservación del medio ambiente, la excelencia de productos, la eficacia operativa, la gobernanza y la reputación.
- **Formar parte esencial de todos los procedimientos de la entidad:** La gestión de riesgos no opera de manera aislada, desconectada de las operaciones fundamentales y las dinámicas organizativas. Constituye una responsabilidad inherente a la dirección y está incorporada en todos los procedimientos de la entidad, abarcando la planificación estratégica, así como todos los procesos de administración de proyectos y gestión de transformaciones.
- **Parte del proceso de toma de decisiones:** La gestión de riesgos asiste a los líderes en la toma de decisiones informadas, en la determinación de prioridades y en la discriminación entre diversas opciones de acción.
- **Ser sistemático, estructurado y oportuno:** Una aproximación sistemática, precisa y organizada a la gestión de riesgos impulsa la eficacia y genera logros coherentes y comparables.
- **Ser transparente e integrador:** La participación puntual y apropiada de las partes involucradas, especialmente de los encargados de tomar decisiones en todos los niveles de la entidad, asegura que la gestión de riesgos se mantenga pertinente y vigente.

La gestión de riesgos ha sido estudiada a través de marcos analíticos, siendo los más conocidos el ISO 31000 y COSO ERM, al respecto se tiene que la norma ISO 31000 ofrece un enfoque más racionalizado que es más fácil de digerir, la normativa se basa en un proceso de gestión y, al adaptarlo a cada organización, se integra en las iniciativas estratégicas y de gestión existentes. El mismo se pudiera emplear por cualquier empresa, privada, pública o comunitaria, grupo, asociación o individuo. Por su parte, el modelo COSO ERM se basa en el control y el cumplimiento, y eso contribuye a que sea difícil de adoptar para los gestores de riesgos tradicionales, de igual forma, proporciona una base para su aplicación en industrias y sectores, enfocándose en la eficacia de la gestión del riesgo empresarial (Gjerdrum, & Peter, 2011).

En esta investigación se basa en la norma ISO 31000 la cual tiene la ventaja que permite que la función de auditoría independiente tenga lugar durante la fase de supervisión y revisión. Además, el marco COSO fue redactado por auditores, contables y expertos financieros, mientras que la ISO fue redactada por profesionales de la gestión de riesgos y expertos en normas internacionales, facilitando el proceso de adaptación (Gjerdrum, & Peter, 2011).

### ***La gestión de riesgos en instituciones públicas***

En este marco, la única manera de que las organizaciones públicas gestionen las responsabilidades y protejan a los ciudadanos es aplicar su gestión de riesgos (Andrade et al., 2018). Según McPhee (2005) los principales puntos que hay que tener en cuenta para aplicar la gestión de riesgos en la administración pública son:

- Garantizar que la elección de alternativas decisiones que incorporen los riesgos, en consecuencia, la gestión de riesgos emerge como un requerimiento para el proceso de toma de decisiones.
- Certificar que la gestión de riesgos se instituya de forma segura y que se apliquen las herramientas y los métodos seleccionados.
- Organizarse para la gestión de riesgos, garantizando que la responsabilidad de tratarlos sea de los más preparados para su gestión y que el flujo de información apoye la división de dichas tareas.

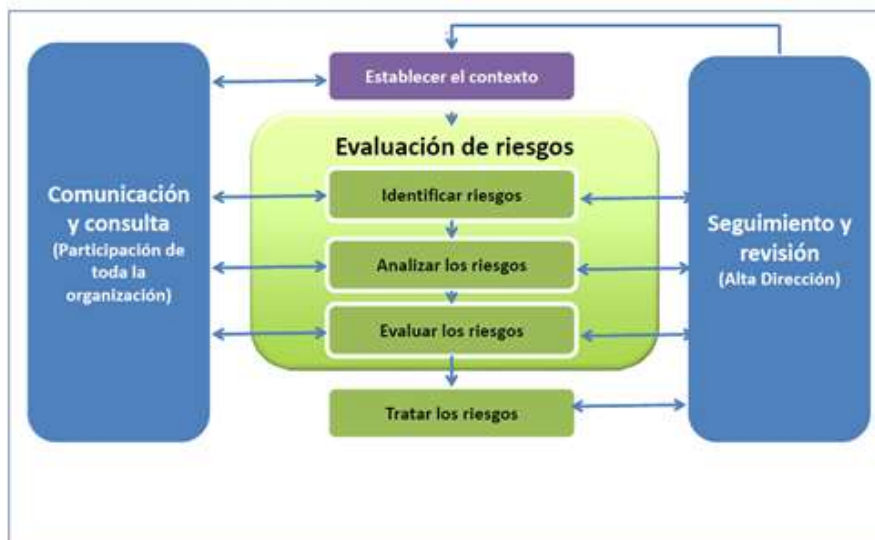
- Desarrollar competencias para que los garantes de la toma de decisiones estén dispuestos para vislumbrar y analizar los riesgos y que, en caso necesario, cuenten con el asesoramiento de profesionales experimentados.
- Garantizar la calidad mediante la adopción de normas y prácticas de evaluación comparativa.
- Gestionar la comunicación de los riesgos al público.
- Garantizar que el gobierno tenga un papel de liderazgo y estímulo para el cambio cultural.

### ***El marco ISO 31000***

El Grupo de Trabajo Técnico de Gestión de Riesgos de la International Organization for Standardization (ISO) fue el encargado de redactar la norma ISO 31000 (Olechowski et al., 2021), dicho equipo fue conformado por expertos de 28 naciones y organizaciones especializadas. En la actualidad, la revisión de 2018 de la norma ISO 31000 presenta una visión más completa y estratégica a los gestores, detallando los principios y metodologías utilizados en la gestión de riesgo (Rampini et al., 2019). La norma ISO 31000 describe el proceso de gestión de riesgos (véase la figura 1) y proporciona una guía paso a paso para identificar, evaluar y tratar los riesgos. Este proceso es escalable y puede aplicarse a nivel estratégico, operativo, de programa o de proyecto (de Oliveira et al. 2017).

**Figura 1.**

Proceso de gestión de riesgos bajo ISO 31000



Fuente: Adaptado de Oliveira et al. (2017).

A continuación, se ilustra cada una de las etapas:

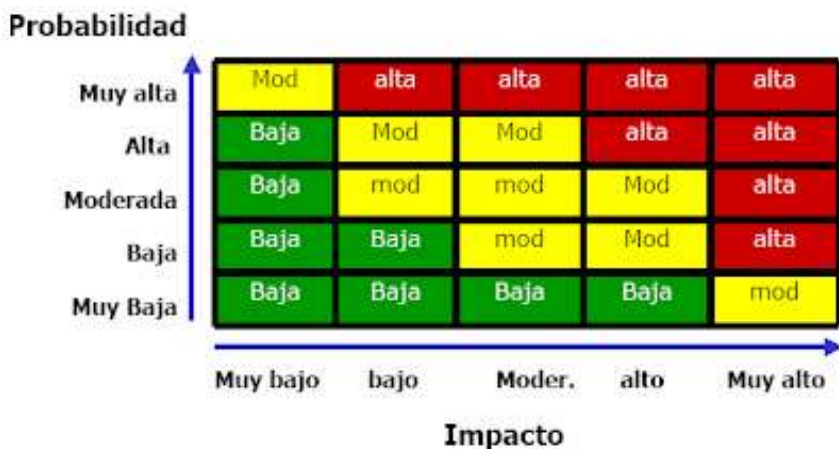
- *Comunicación y consulta:* La comunicación y la consulta tienen como fin garantizar que la información sobre los riesgos llegue a los niveles superiores, y que las decisiones ejecutivas sobre la tolerancia del riesgo y las prioridades de actuación se comuniquen al nivel de la unidad de negocio. Dependiendo del contexto, la organización pública que realiza la evaluación de riesgos debe determinar el equilibrio correcto y los límites de la participación directa. Sin duda, una participación más amplia conlleva los beneficios de una mayor experiencia, conocimientos y aceptación, equilibrados con los requisitos de confidencialidad, acción oportuna y alcance estratégico (de Oliveira et al. 2017).
- *Establecer el contexto:* En esta etapa se identifica a las partes interesadas y reconoce las restricciones o limitaciones impuestas al proceso de gestión de riesgos. Los factores que influyen en el contexto pueden ser internos, como la dirección ejecutiva, las políticas gubernamentales, el presupuesto, la normativa y la cultura; o externos, como otras jurisdicciones gubernamentales, las fuerzas económicas nacionales o internacionales, los acontecimientos climáticos y naturales, o los ciudadanos y los intereses especiales. En este sentido, las evaluaciones de riesgo formales se benefician de un examen exhaustivo y un registro detallado de estos elementos (de Oliveira et al. 2017).
- *Identificar los riesgos.* El propósito de la identificación de riesgos es alcanzar la conformidad y exponer de manera detallada los riesgos que tienen el potencial de favorecer o dificultar el logro de los objetivos de una entidad. Entre los métodos y categorías de identificación de riesgos se tiene: historiales de pérdidas, diagramas de flujo de los procesos, asesoramiento de expertos, entrevistas o debate en grupo, auditorías, inspecciones físicas, lluvia de ideas, cuestionarios, entre otros. Asimismo, es importante adoptar una visión empresarial de todas las fuentes de riesgo que se aplican a su organización, y no sólo las categorías tradicionales basadas en el peligro. Las categorías de riesgo más comunes son los: estratégicos, operativos, de peligro y financieros. A continuación, se resume cada uno de ellos (British Columbia, 2019):
  - Riesgo estratégico: surge de las tendencias del entorno externo. Las categorías incluyen la economía, la política, la sociedad, la industria, las leyes y la regulación.
  - Riesgo de peligro: surge de la exposición a pérdidas de propiedad, responsabilidad civil o personal.

- **Riesgo operativo:** surge de las personas, los procesos, los sistemas o los controles. Las categorías incluyen el riesgo de las personas, el riesgo de las tecnologías de la información, el riesgo de las adquisiciones, la supervisión de la gestión, los procesos empresariales y el cumplimiento de las políticas.
- **Riesgo financiero:** emana de la influencia de las condiciones del mercado en los activos o pasivos financieros.

Posteriormente, se debe enumerar las posibles causas de dicho evento. A menudo son múltiples las causas de un determinado evento de riesgo. El uso de métodos de análisis de las causas raíz puede ayudar. De igual modo, es fundamental identificar las repercusiones del suceso, en caso de que se produzca. Posteriormente, una vez que el riesgo está claramente identificado, detallando el evento, las causas y los impactos, es importante identificar las alternativas de mitigaciones existentes (British Columbia, 2019).

- *Analizar los riesgos.* El propósito del análisis de riesgos es comprender la naturaleza y las particularidades de un riesgo, incluyendo su nivel de exposición. Este análisis abarca una evaluación exhaustiva de la incertidumbre, los elementos de riesgo, las repercusiones, la probabilidad y otros factores relevantes. También considera los posibles eventos, escenarios, controles y su efectividad. La calificación del riesgo implica evaluar la probabilidad de ocurrencia de un evento y las potenciales consecuencias o impactos en caso de que se materialice. El producto de estas dos variables es la calificación de riesgo (figura 2) (British Columbia, 2019).

**Figura 2.**  
Matriz de riesgos



Fuente: Adaptado de British Columbia (2019)

La probabilidad es la posibilidad de que el evento de riesgo identificado ocurra realmente. Cuando están disponibles, los datos estadísticos pueden respaldar las estimaciones de probabilidad y gravedad. Sin embargo, en la práctica, suele ser una estimación subjetiva. Como guía se puede utilizar la siguiente tabla:

**Tabla 1.**

Criterios para estimar la probabilidad de ocurrencia

Puntaje	Criterio	Probabilidad
5	Muy alta	80%-99% Una vez al año o más frecuentemente
4	Alta	61%-79% o Una vez cada tres años
3	Moderada	40% - 60% o Una vez cada cinco años
2	Baja	11% -39% o Una vez cada 15 años
1	Muy baja	0% - 10% o Una vez cada 25 años

Nota: British Columbia (2019)

Consecuencia: es el efecto de un evento que perturba a los objetivos. La tabla 2 detalla los criterios para calificar las consecuencias o impactos.

**Tabla 2.**

Criterios para estimar las consecuencias o impacto

Muy alto	Problema grave del que no hay recuperación. Daño significativo a la credibilidad o integridad del ente público Pérdida total de la capacidad de ofrecer un programa crítico.
Alto	Suceso que requiere un reajuste importante de la forma en que se presta el servicio. Suceso importante que tiene un largo periodo de recuperación. Incumplimiento de un compromiso político importante.
Moderado	La recuperación del evento requiere la cooperación de todos los departamentos Puede generar atención mediática.
Bajo	Puede tratarse a nivel de departamento, pero requiere la notificación del Ejecutivo. Retraso en la financiación o cambio en los criterios de financiación.
Muy bajo	Se puede tratar internamente en la sucursal. No es necesario escalar el problema No hay interés de las partes interesadas o de los clientes, o es manejable.

Nota: British Columbia (2019)

- *Evaluar el riesgo.* La evaluación del riesgo consiste en considerar el riesgo clasificado en relación con los controles existentes y la tolerancia de la organización para el riesgo particular en cuestión. El objetivo es llegar a una decisión sobre cómo responder a los riesgos, guiándose por criterios de valor específicos y de coste/beneficio (British Columbia, 2019).



- *Tratar el riesgo.* El objetivo del manejo de riesgos es elegir y ejecutar alternativas para afrontar el riesgo. En consecuencia, se debe evaluar si el nivel actual de riesgo es tolerable o no, y proponer una estrategia de acción. (Choo & Goh, 2015).
- *Seguimiento y revisión.* La meta del monitoreo y la evaluación es respaldar y potenciar la excelencia y la eficacia del diseño, la ejecución y los logros del procedimiento de análisis de riesgos. En consecuencia, una sección premeditada del proceso de administración de riesgos, con roles claramente establecidos, debe abarcar la supervisión constante y la revisión periódica del proceso de administración de riesgos y sus logros (Choo & Goh, 2015).

### **2.1.2. El control patrimonial**

El control patrimonial comprende una secuencia de actividades que comienza en la adquisición y termina cuando el activo es retirado del patrimonio de la institución, en efecto, a lo largo de esta trayectoria se adoptan numerosos procedimientos físicos y contables que determinan los datos históricos de la vida útil de cada activo dentro de la organización. Por tanto, el control patrimonial se inicia con el ingreso del activo en la carga patrimonial del organismo público y constituye una actividad administrativa que tiene como objetivo preservar y defender el patrimonio de la institución, con el propósito de monitorear la posición física y financiera de los activos fijos de cada unidad administrativa (Carvalho, & Abranches, 2019).

Dicho proceso está especialmente dirigido a verificar la ubicación, el estado de conservación, el uso, la garantía y los periodos de mantenimiento. Además, es una importante herramienta de gestión, porque es un control extracontable, donde se registran individualmente los bienes y valores de cada unidad, además de ser un requisito impuesto en Perú por el marco legal. En la actualidad el control patrimonial de las entidades ya no depende de la Superintendencia de Bienes Nacionales sino del Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección General de Abastecimiento, lo que ha generado la promulgación de una serie de actualizaciones y modernizaciones en toda la norma. En efecto, el 30 de diciembre, se promulgó, la Directiva N° 006-2021 del MEF que abarca el control patrimonial (MEF, 2021). Esta nueva directiva, busca mejorar la trazabilidad de los bienes, eficiencia en la gestión de los bienes, optimizar los procedimientos, garantizar la sostenibilidad y que los bienes puedan recibir su adecuado mantenimiento.

En general, las entradas de bienes muebles en los organismos públicos, en su mayoría, ocurren a través de compras realizadas de acuerdo con las previsiones presupuestarias y los límites de inversión, que deben seguir los procedimientos de adquisición y contratación de las diversas modalidades de licitación definidas en la Ley. Además, para cumplir su función, la administración debe promover, por lo menos una vez al año, el inventario físico-financiero de los bienes muebles de carácter permanente e inmuebles, de acuerdo con los registros analíticos realizados por los Órganos Gestores (Carvalho, & Abranches, 2019).

A partir de la recepción de los bienes muebles a cargo de la institución, éstos deben ser debidamente registrados en el sector de control de activos y esta acción permitirá: a) el registro del bien dentro del sistema patrimonial, b) la inclusión en el activo fijo (física y contablemente), c) la información relativa a su distribución, d) la ubicación del bien dentro de la institución, e) la información sobre su estado de conservación, y f) los datos de garantía y mantenimiento periódico del referido bien (Carvalho, & Abranches, 2019).

Para conocer el origen y monitorear el movimiento físico de los bienes muebles dentro de la institución, el control patrimonial requiere la identificación del bien a través de la asignación de un código secuencial, el cual debe ser proporcionado por el sector patrimonial del organismo antes de ser puesto a disposición del sector requisitorio o servidor (Carvalho, & Abranches, 2019).

Así, la clasificación y codificación de los activos dentro de sus características y finalidades es una de las actividades más importantes de la gestión de activos. A partir del registro de activos, cada activo adquirido tendrá un registro con la información de todo su historial, como: la fecha de adquisición, el precio inicial, la ubicación, la vida útil prevista, el valor depreciado, el valor residual, el mantenimiento realizado y la previsión de reposición (Pozo, 2007).

## **2.2. Estado de arte**

Esta sección de la investigación abarca los resultados del arqueo de un conjunto de artículos científicos indexados en repositorios como Scopus, Ebsco y Google Académico, tesis de maestría de universidades de prestigio y documentos legales que se relacionan con el objetivo perseguido por la investigación. A tal fin, los mismos han sido organizados en función de su alcance internacional, legal o normativo, sin embargo, es importante acotar que no se cuenta con

antecedentes de utilización de gestión de riesgos ISO 31000 en el control patrimonial de entidades públicas, por lo cual se pone en evidencia el carácter pionero de la propuesta de investigación.

### **2.2.1. Internacional**

Rana et al. (2019) propusieron un nuevo marco analítico para poder conectar la estrategia y la gestión de riesgos, los sistemas de gestión pública y los sistemas de medición del rendimiento. El artículo señala que los sistemas de control de gestión pública habilitados desde una visión de riesgos tienen el potencial para consolidar la medición del rendimiento y la toma de decisiones estratégicas, lo que conduce a un marco de gestión de riesgos más proactivo y a una cultura que promueve la responsabilidad social. En consecuencia, el artículo sugiere que es necesario seguir investigando para resolver los problemas de gestión de riesgos del sector público y motivar a sus gestores para que adopten mejores estrategias e incitar el desarrollo de políticas adecuadas. Asimismo, afirman que, dado el aumento del uso de medidas de austeridad, es necesario investigar cómo los gestores del sector público pueden lograr un equilibrio aceptable entre las iniciativas de gestión de riesgos y el nivel de restricción financiera.

Andrade et al. (2018) examinaron el uso de los procesos de gestión de riesgos en el desarrollo de los planes directores de tecnologías de la información (PDTIC) en el sector público brasileño. En este sentido, sus hallazgos indican que el estudio de la gestión de riesgos aplicada a las herramientas de planificación, en particular al PDTIC, tiene un rol relevante para que las organizaciones del ámbito público alcancen sus objetivos y cumplan su misión institucional, ya que las acciones de TIC están presentes en todos los procesos organizativos. Asimismo, se reveló que la gran mayoría de los organismos y entidades evaluados no utilizaron procesos de gestión de riesgos en la elaboración de sus planes directores de tecnologías. Por lo tanto, la gestión de riesgos puede contribuir a la elaboración de los planes directores de tecnologías analizados, acrecentar la eficiencia en la administración de insumos, facilitar la comprensión de los riesgos a los que están expuestos los procesos críticos de la institución, proporcionar criterios sólidos para la planificación, priorización de las acciones, permitir la exploración de oportunidades y a minimizar los efectos adversos.

De Souza et al. (2019) se centraron en profundizar el conocimiento sobre las principales metodologías de gestión de riesgos adoptadas en el entorno público en Brasil. La investigación propone una metodología propia (ForRisco) que se centra en los intereses de la gestión de riesgos

en las instituciones públicas de enseñanza superior en Brasil. El mismo se acompaña de una guía y un software que promueve y dirige la gestión de riesgos en estas instituciones. Del mismo modo se concluye que las metodologías investigadas corroboran la promoción y la comprensión de una secuencia de evaluación de riesgos tienen su sustento en una estructura clara y bien definida. Finalmente, la metodología ForRisco se distingue por ayudar a equilibrar la relación entre las instituciones públicas de enseñanza superior y los procesos de gestión de riesgos más seguros con la administración pública brasileña.

Abah & Esq (2019) analizaron la importancia de la gestión del riesgo empresarial para las organizaciones del sector público en Nigeria. Los hallazgos indican que la práctica de la gestión del riesgo empresarial es una práctica en evolución entre las organizaciones públicas a nivel global. En Nigeria, se practica principalmente en las organizaciones del sector privado, con bajos niveles de aplicación en el sector público. Del mismo modo, la ausencia de un marco jurídico específico para el establecimiento de prácticas de gestión de proyectos y programas en el sector público puede ser la causa de este rezago. Sobre la base de los marcos, las prácticas y los beneficios disponibles de la gestión de riesgos empresariales, el documento ha recomendado que las organizaciones del sector público establezcan procesos de gestión de riesgos y cuadros de funcionarios de gestión de proyectos, cumplimiento y gestión de riesgos.

### **2.2.2. Nacionales**

Yaco (2019) propuso un sistema de gestión de riesgos realizado bajo los principios de la norma ISO 31000:2018 que ayude a la ejecución de obras por parte de la dirección directa con el fin de reducir los retrasos presupuestarios y temporales en las obras. En dicha perspectiva los resultados indican que se identificaron todas las entidades (divisiones o dependencias municipales) implicadas en el proceso de construcción a partir de un análisis del contexto externo e interno. Además, se identificaron 91 riesgos mediante una lluvia de ideas y se dividieron en cuatro grupos (riesgos externos, organizativos, internos y técnicos). Seguidamente, se utilizó el método Delphi para que un grupo de 30 expertos, compuesto por residentes, supervisores y gestores de infraestructuras, se pusiera de acuerdo sobre la frecuencia y gravedad de los riesgos identificados. A continuación, se utilizó la matriz de frecuencia y gravedad para evaluar los riesgos y determinar el nivel de riesgo (riesgo menor, notable, significativo o muy alto). Posteriormente, en función del nivel de riesgo y de la posición del riesgo en la matriz de frecuencia-gravedad, se propusieron

las medidas adecuadas de reducción de la probabilidad de ocurrencia organizadas en un plan de gestión de riesgos.

Dulanto et al. (2017) llevaron a cabo la creación de un sistema de gestión de riesgos a medida para el Ejército de Perú, con el propósito de fortalecer la adopción efectiva de esta práctica en el seno de la institución. Los resultados demostraron que factores como el entorno externo, las experiencias adquiridas en otros países y las estrategias ya establecidas en la gestión de riesgos, fueron los pilares sobre los cuales se cimentó una propuesta concreta. Dicha propuesta se tradujo en una política que establecía directrices específicas para la implementación adecuada de esta forma de gestión de riesgos en el Ejército peruano. Se sugirió la utilización de la norma ISO 31000 STP como una metodología de aplicación simple y adecuada para las instituciones gubernamentales, particularmente en contextos como el ámbito militar.

### **2.3. Marco normativo**

Entre los antecedentes legales o normativos afines al control patrimonial se tiene:

Decreto Supremo N.º 008-2021-VIVIENDA, Reglamento de la Ley N.º 29151, Ley General del Sistema Nacional de Bienes Muebles Estatales.

- El Decreto Legislativo N.º 1439 del Sistema Nacional de Abastecimiento tiene como objetivo fundamental la definición de los fundamentos, términos, estructura, regulaciones y métodos del Sistema Nacional de Abastecimiento, con el propósito de garantizar la ejecución eficiente y efectiva de las operaciones en la Cadena de Abastecimiento Público. Esto busca fomentar una administración colaborativa, coordinada y unificada, basada en la perspectiva de la gestión orientada a resultados.
- Directiva N.º 0006-2021-EF/54.01 “Directiva para la gestión de bienes muebles patrimoniales en el marco del Sistema Nacional de Abastecimiento” y sus modificatorias.
- Resolución N.º 003-2012/SBN-DNR, que aprueba el compendio del Catálogo Nacional de Bienes Muebles del Estado.
- Resolución N.º 158-97/SBN “Catálogo Nacional de Bienes Muebles del Estado” y sus actualizaciones y la Directiva N.º 001-97/SBN-UG-CIMN “Normas para la catalogación de Bienes Muebles del Estado”.

- Resolución Directoral N° 0009-2021-EF/54.01, aprueba la Directiva N° 0002-2021-EF/54.01 “Directiva que regula los Actos de Adquisición y Disposición Final de Bienes Inmuebles”. De igual forma, el marco normativo referido a la medición contable, reconocimiento, registro y presentación de elementos de propiedad planta y equipo se basa en:
- Resolución Directoral N° 012-2016-EF/51.01, que aprueba la Directiva N° 005-2016-EF/51.01 “Metodología para el reconocimiento, medición, registro y presentación de los elementos de propiedad, planta y equipo de las entidades Gubernamentales”.
- Resolución Directoral N.º 011-2018-EF/51.01 que aprueba la modificatorias de la Directiva N.º 005-2016-EF/51.01 “Metodología para el reconocimiento, medición, registro y presentación de los elementos de propiedades, planta y equipo de las entidades públicas y otras formas organizativas no financieras que administren recursos públicos”, cuya vigencia es a partir del cierre contable del ejercicio fiscal 2018.
- Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG que autoriza la aprobación de la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD para la Ejecución del Sistema de Control Interno en las organizaciones estatales. Este marco define la gestión de riesgos como una metodología cuya finalidad radica en identificar posibles situaciones que puedan influir en la organización y simplificar la administración de riesgos dentro de límites aceptables, garantizando la seguridad adecuada para lograr los propósitos de la entidad.

#### **2.4. Marco conceptual**

- Acta de conciliación de Inventario: es un documento en el cual se detalla una comparación entre los registros contables y patrimoniales referidos al inventario bienes muebles estatales (MEF, 2021).
- Actos de Adquisición: se trata de actuaciones que facilitan la obtención de bienes muebles mediante su fabricación, compra, reposición y donación (MEF, 2021).
- Bien Mueble Patrimonial Faltante: consiste en bienes que no aparecen en forma física, pero si están registrados desde un punto de vista patrimonial o contable. (MEF, 2021).
- Bien Mueble Patrimonial Registrable: aquel bien mueble susceptible de ser inscrito en el registro correspondiente ante la SUNARP (MEF, 2021).
- Bien Mueble Sobrante: se trata de activos muebles que no están registrados en el inventario y que están físicamente en la entidad (MEF, 2021).

- Bien Mueble: se trata de activos que pueden ser movidos sin afectar su funcionalidad (MEF, 2021).
- Comisión de Inventario: personas que gestionan el inventario patrimonial y son autorizadas por la OGA (MEF, 2021).
- Gestión de riesgos: abarca los esfuerzos estructurados y disciplinados para comprender y tratar el riesgo, reducir la incertidumbre y cumplir o superar mejor las metas y los objetivos (Ahmeti, & Vladi, 2017).
- Gestión del riesgo empresarial (ERM): Consiste en la aplicación coordinada y continua de la gestión del riesgo en todas las partes de una organización, a todos los niveles, desde la planificación estratégica hasta la prestación de servicios (Ahmeti, & Vladi, 2017).
- Inventario de bienes muebles patrimoniales: El propósito es verificar el nivel de preservación y disponibilidad de los activos fijos patrimoniales, realizando un seguimiento continuo y actualizado hasta una fecha específica. Esto posibilita cotejar estos hallazgos con los registros contables, identificar posibles discrepancias y, en caso necesario, realizar las correcciones administrativas pertinentes dentro del período fiscal en el que se presenta el inventario. (MEF, 2021).
- Programa de ERM: es el marco que tiene la organización para regir las actividades de gestión de riesgos. Esto incluye la forma de evaluar el riesgo, las funciones y responsabilidades de los líderes de alto nivel y de todos los empleados en la gestión del riesgo, y la notificación y comunicación efectiva de la información sobre el riesgo en toda la organización. (Ahmeti, & Vladi, 2017).
- Riesgo: es el efecto negativo o positivo de la incertidumbre sobre los objetivos (Ahmeti, & Vladi, 2017).
- Saneamiento Administrativo: Un proceso mediante el cual se busca normalizar la condición administrativa de los activos fijos patrimoniales, abarcando tanto su estado patrimonial como contable (MEF, 2021).

## **CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **3.1. Hipótesis**

#### **3.1.1. Hipótesis general**

Hg= La propuesta de control patrimonial en el marco de la Norma ISO 31000 permite reducir el nivel de riesgo empresarial de PERÚ COMPRAS, año 2021.

#### **3.1.2. Hipótesis específicas**

H1= Existen elementos del contexto interno y externo que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021.

H2=Existen riesgos estratégicos, de peligro, operativos y financieros inherentes a la gestión actual que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021.

H3= Existen riesgos moderados y altos que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021.

H4= La propuesta de mejora control patrimonial para PERÚ COMPRAS, año 2021 reduce el riesgo actual.

### **3.2. Variables**

#### **3.2.1. Operacionalización de variables**

Esta investigación se centra en dos grandes variables: el control patrimonial y el riesgo empresarial. En este sentido, la tabla 3 resume la operacionalización propuesta que permite definir las diferentes variables, dimensiones e indicadores a medir en la investigación.



**Tabla 3.**

Matriz de operacionalización

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Control patrimonial	Actos de adquisición	Proceso de alta de bienes Proceso de baja de bienes Proceso de Reposición de bienes Proceso de Saneamiento de Bienes sobrantes y faltantes Procedimiento para la Gestión de los bienes calificados como RAEE (Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos).	Cuestionario/ entrevista semi- estructurada
	Actos de administración	Actuaciones de afectaciones de uso	
	Actos de disposición	Procedimientos para donaciones Procedimientos para venta de chatarras Procedimientos para permuta de bienes Procedimiento para destrucción	
	Inventario	Inventarios de Bienes Muebles. Elaboración de Fichas de Asignación de Bienes Etiquetado Trabajo de Gabinete - Conciliación	
Riesgo empresarial	Evaluación del contexto	Riesgos económicos Riesgos legales Riesgos financieros Riesgos de recursos humanos Riesgos de manejo de información Riesgos de manejo de activos Riesgos ambientales	Cuestionario/entrevista semi- estructurada
	Identificación de riesgos	Procesos clave Recursos requeridos Resultados esperados Control Documentación Indicadores	Cuestionario/entrevista semi- estructurada
	Análisis de riesgos	Matriz de riesgos	Análisis documental
	Evaluación de riesgos	Estrategias de respuesta	Análisis documental

Nota: Elaboración propia, 2021.

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA**

### **4.1. Tipo de la investigación**

Esta investigación se enmarca como de tipo aplicada, la cual se orienta hacia la solución de problemas específicos mediante la aplicación de técnicas y conocimientos científicos (Hernández et al., 2014).

### **4.2. Caracterización de la investigación**

La investigación se caracteriza por poseer un enfoque mixto concurrente, el cual permite captar la complejidad de los fenómenos estudiados combinando métodos de recolección y análisis de datos estadísticos y cualitativos de forma paralela (Hernández et al, 2014).

### **4.3. Diseño de investigación**

El diseño se ha planteado como de tipo no experimental (Hernández et al., 2014), es decir no incluye el diseño de grupos experimentales o intervención en las variables. En consecuencia, la estrategia investigativa se clasificó como de tipo descriptiva, basándose en las etapas de la norma de gestión de riesgo empresarial ISO 31000 adaptadas al sector público. Así, se plantean las siguientes etapas secuenciales en correspondencia a lo sugerido por de Oliveira et al., (2017): 1) Análisis del contexto del control patrimonial de Perú Compras, 2) Identificación de riesgos, 3) Análisis de la matriz de riesgos, 4) Evaluación de riesgos prioritarios y 5) Propuesta de mejoramiento.

### **4.4. Unidad de análisis**

La unidad de análisis correspondió al área de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, la cual está adscrita al departamento de administración.

### **4.5. Población de estudio**

Se fijó como población cuantitativa un total de 46 empleados del área de administración de PERÚ COMPRAS. Por otra parte, para la investigación cualitativa se estableció una población de dos responsables o gerentes del departamento de administración.

#### **4.6. Tamaño de muestra**

Se optó por utilizar un tamaño de muestra no probabilística a conveniencia (Hernández et al., 2014), empleándose una muestra de 28 empleados del área administrativa para el análisis cuantitativo y 1 gerente del departamento de administración, 1 experto en control patrimonial para el análisis cualitativo, considerándose saturada a ese nivel de responsabilidad administrativa.

#### **4.7. Selección de muestra**

La elección de la muestra cuantitativa fue llevada a cabo siguiendo los criterios de inclusión que se detallan a continuación: 1) Empleados con al menos un año en funciones en PERÚ COMPRAS, 2) Empleados afines al área administrativa o contable. Se excluyen de la muestra aquellos empleados que no cumplen los siguientes criterios: 1) Empleados de áreas operativas, 2) Empleados que no desean participar en la investigación. Por otra parte, la selección de la muestra cualitativa incumbió a los gerentes del departamento de control patrimonial y administración respectivamente, así como también expertos del área de control patrimonial.

#### **4.8. Técnicas de recolección de Datos**

Para obtener información, se empleó una variedad de enfoques y herramientas según si la investigación se centraba en aspectos cuantitativos o cualitativos. A efectos de la investigación cuantitativa se utilizó como técnica la encuesta, la cual permite recabar las opiniones directamente del personal administrativo, sirviéndose de un cuestionario estructurado en escala de Likert que abarcó las dimensiones e indicadores propuestos en la tabla de operacionalización y que se detalla en el Anexo 2. Dicho instrumento fue aplicado de forma virtual mediante Google formularios y validado en su contenido por el juicio de dos expertos, quienes dictaminaron su opinión favorable en cuanto a los criterios de pertinencia, coherencia y aporte a los objetivos propuestos. Asimismo, se estimó la confiabilidad del cuestionario con el estadístico alfa de Cronbach reportando un valor mayor de 0.70 para cada variable, siendo un nivel aceptable para ciencias sociales (Hernández et al., 2014).

En el ámbito cualitativo, la investigación empleó la técnica de la entrevista, utilizando como instrumento una guía de preguntas semi-estructurada elaborada mediante preguntas abiertas con las categorías afines a la tabla operacionalización y que se detalla en el Anexo 2.

Para poder estimar la ponderación de los riesgos estimados, se realizó una consulta a cinco expertos de área de control patrimonial, a los cuales se les pidió asignar valores de probabilidad de ocurrencia (P) y nivel de impacto (I). Dichos expertos son los siguientes:

**Tabla 4.**

Expertos consultados

Experto	Nombre del entrevistado:	Perfil
1	Carmen Janneth Vásquez Ramos	Analista en Control Patrimonial
2	Yorgos Toribio Gamboa Morales	Profesional en Contabilidad
3	José Contreras	Profesional en Contabilidad
4	Juan José Moreno Solís	Especialista Contable - Minsa
5	Francisco Escate Barco	Especialista en Control Patrimonial

Fuente: Elaboración propia, 2021

#### 4.9. Análisis e interpretación de la información

Para el análisis cuantitativo se realizaron tablas de frecuencia, gráficos de barra y tablas cruzadas mediante el programa SPSS 25. Para el análisis cualitativo, se empleó el software Atlas Ti 9.0 previa transcripción de las entrevistas realizadas, y siguiendo el proceso de sistemático de codificación apriorístico y emergente del contenido.

Asimismo, se elaboraron las matrices de riesgo y de evaluación de riesgos críticos siguiendo la sugerencia de Oliveira et al., (2017) mediante las etapas de: 1) Identificación de riesgo, 2) Análisis de riesgo, 3) Evaluación del riesgo, y 4) Tratamiento.

Para estimar el índice de riesgo (IR) se usa la fórmula  $IR = P \times I$ . En el caso de la probabilidad (P) se utilizó el esquema de puntaje sugerido por la Contraloría General de la República del Perú (2022), que clasifica el nivel de ocurrencia en 4=Muy alta, 3=Alta, 2= Media y 1=Baja, tal y como se detalla en la Tabla 5. De igual forma, para estimar el impacto se utilizó el esquema de puntos sugerido por Contraloría General de la República del Perú (2022), que clasifica el impacto en el giro estratégico, operativo, cumplimiento y reputacional, resumido en la Tabla 6 y el cual, selecciona el máximo puntaje de cada giro como representativo del impacto total (4=Muy alto, 3=Alto, 2= Medio y 1=Bajo).

Para evaluar el nivel del índice de riesgo se calcula la fórmula  $IR = P \times I$ , y se clasifica según lo establecido en la tabla 7 para poder analizar el nivel de severidad.

**Tabla 5.**

Criterios para estimar la probabilidad de ocurrencia

Índice	Nivel	Probabilidad
4	Muy alta	Es seguro que el riesgo se materialice de manera inmediata.
3	Alta	Existe la posibilidad que el riesgo se materializarse en el corto plazo.
2	Media	Existe la posibilidad que el riesgo se materialice en el mediano plazo.
1	Baja	Hay una posibilidad leve que el riesgo pueda materializarse en el largo plazo.

Nota: Contraloría General de la República del Perú (2017)

**Tabla 6.**

Criterios para estimar el impacto

Índice	Nivel	Estratégico	Operativo	Cumplimiento	Reputacional
4	Muy alto	Impedimento para el logro de algún objetivo estratégico	Impedimento para el logro de algún objetivo operacional.	Responsabilidad penal, civil o administrativa para la institución o sus funcionarios.	Continua exposición negativa regional o nacional en los medios de comunicación.
3	Alto	Afecta considerablemente para el logro de algún objetivo estratégico.	Afecta considerablemente el logro de algún objetivo operacional.	Alta responsabilidad legal frente a terceros.	Continua exposición negativa local en los medios de comunicación.
2	Medio	Afecta moderadamente el logro de algún objetivo estratégico	Afecta moderadamente el logro de algún objetivo operacional.	Alguna responsabilidad legal frente a terceros.	Limitada exposición negativa local en los medios de comunicación.
1	Baja	Afecta levemente el cumplimiento de algún objetivo estratégico.	Afecta levemente el cumplimiento de algún objetivo operacional.	Las responsabilidades son mínimas o nulas.	Sin cobertura por los medios de comunicación.

Nota: Contraloría General de la República del Perú (2017)

**Tabla 7.**

Índice y nivel de riesgo

Probabilidad	Índice probabilidad	Nivel probabilidad	Índice y nivel de riesgo			
	4	Muy alta	4	8	12	16
3	Alta	3	6	9	12	
2	Media	2	4	6	8	
1	Baja	1	2	3	4	
	Nivel impacto	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	
	Índice impacto	1	2	3	4	
	Impacto					

Nota: Contraloría General de la República del Perú (2017)

## CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MEJORA

### 5.1 Diagnóstico

#### 5.1.1. La institución

La función fundamental de PERÚ COMPRAS radica en simplificar la interacción entre las entidades gubernamentales y los proveedores de bienes y servicios, empleando modernas herramientas administrativas con el firme propósito de brindar una respuesta rápida y transparente. Es una institución oficializada mediante el Decreto Legislativo N.º 1018 el 3 de junio de 2008, marcando el inicio de su actividad el 18 de marzo de 2016, estando bajo la supervisión del Ministerio de Economía y Finanzas.

Su visión se enfoca en promover un ámbito de compras que genere un crecimiento económico sostenible, enriqueciendo la calidad de vida de los habitantes peruanos y garantizando responsabilidad y transparencia en la política fiscal, en el contexto de una estabilidad macroeconómica.

Su misión se basa en concebir estrategias y métodos de adquisición para el sector público que sean vanguardistas, eficaces, transparentes y ágiles, con el fin último de contribuir al bienestar y la competitividad de la nación.

Para materializar la misión, se basa en lineamientos como: trazar pautas fundamentales que incentivan la optimización de la contratación pública, impulsar la normalización de los requisitos estatales, incrementar la implementación de enfoques electrónicos en la contratación pública, y robustecer las capacidades administrativas para un desempeño sobresaliente.

PERÚ COMPRAS ha alineado su dirección y enfoque con **los Objetivos Estratégicos** del Sector Economía y Finanzas, particularmente los OES5 y OES6, cuyo enfoque es mejorar la eficiencia del gasto público en todos los niveles gubernamentales y fortalecer la gestión institucional con transparencia y probidad.

Los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) de la entidad están enfocados en optimizar las compras públicas electrónicas a nivel nacional, fortalecer la gestión interna con valores íntegros y transparentes, y elevar la capacidad para gestionar riesgos de desastres (Figura 3).

**Figura 3.**

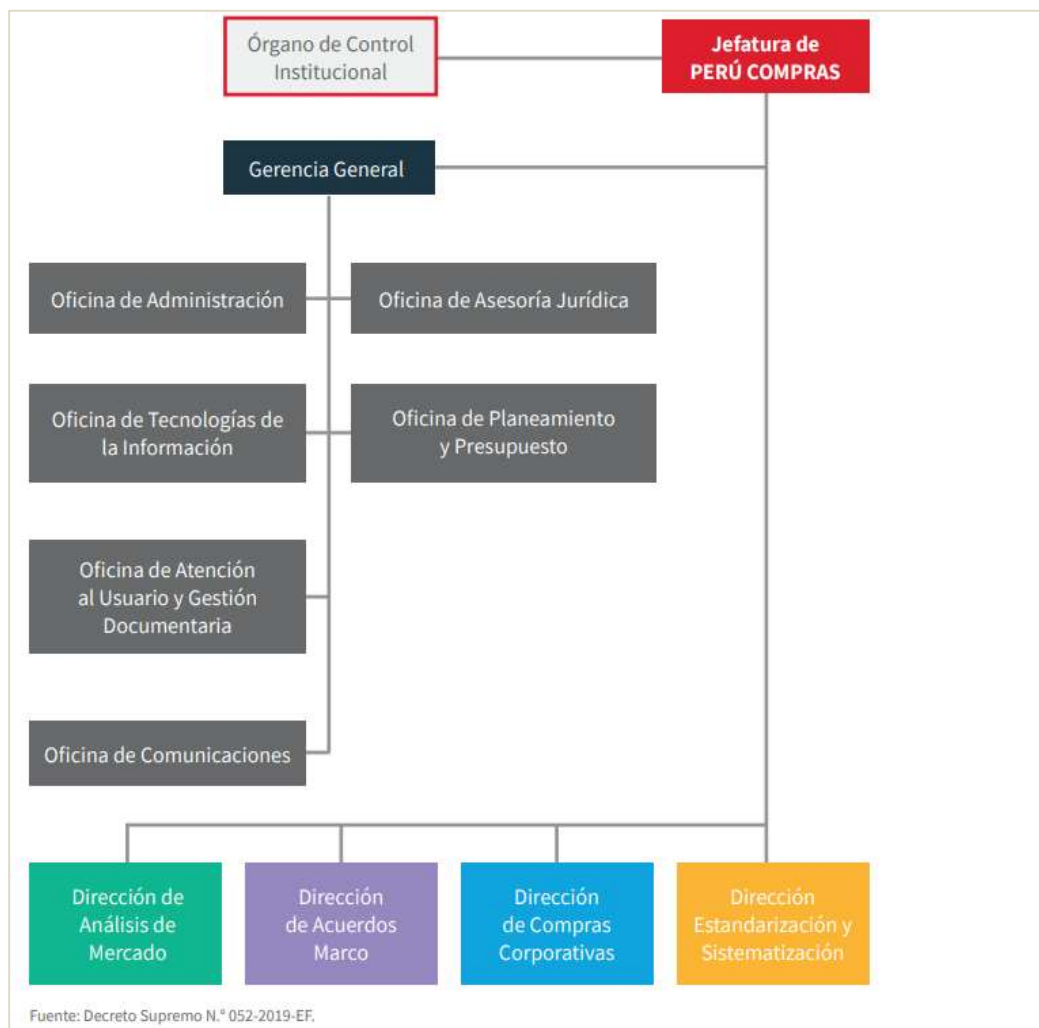
Objetivos estratégicos



Nota: Plan Estratégico Institucional 20219-2024 Central de Compras Públicas – PERÚ COMPRAS

La estructura organizativa de la entidad se compone de diversos órganos de alta dirección, administración interna y control institucional que trabajan en conjunto para garantizar un funcionamiento eficiente y transparente (Figura 4). Al respecto, la oficina de Administración es un órgano de apoyo y que respalda las operaciones diarias.

**Figura 4.**  
Organigrama



En cuanto al personal, se estima un total de 278 colaboradores, de los cuales 41 pertenecen al departamento de administración. Dentro del departamento de administración, el área de control patrimonial se enmarca dentro de la coordinación de logística y cuenta con 2 empleados (1 en almacén y 1 en Patrimonio).

Aunque los documentos institucionales de PERÚ COMPRAS no detallan específicamente el departamento de control patrimonial, sus funciones engloban una variedad de tareas. Estas abarcan desde la identificación y registro de bienes muebles e inmuebles hasta el constante mantenimiento de la información relacionada con su ubicación, estado y valor. Además, se encarga de realizar inspecciones regulares para asegurar la coherencia entre los registros financieros y la existencia física de los activos. Además, desempeña un papel en la detección y corrección de discrepancias



o irregularidades, y en la coordinación de procesos para corregir y normalizar cuestiones administrativas cuando sea necesario.

**Figura 5.**

Total, de colaboradores de PERÚ COMPRAS

Cuenta de N°	Coordinación	Total
<b>Dirección / Oficina</b>	<b>Coordinación</b>	<b>Total</b>
▢ Dirección de Acuerdos Marco	Coordinación de Gestión de Catálogos Electrónicos	39
	Coordinación de Implementación de Catálogos Electrónicos	19
	Coordinación de Mejora de Procesos	6
	Dirección de Acuerdos Marco	6
<b>Total Dirección de Acuerdos Marco</b>		<b>70</b>
▢ Dirección de Análisis de Mercado	Coordinación de Estudios	7
	Coordinación de Operaciones	5
	Dirección de Análisis de Mercado	3
<b>Total Dirección de Análisis de Mercado</b>		<b>15</b>
▢ Dirección de Compras Corporativas	Coordinación de Contrataciones	10
	Coordinación de Estrategias de Compras	5
	Dirección de Compras Corporativas	2
<b>Total Dirección de Compras Corporativas</b>		<b>17</b>
▢ Dirección de Estandarización y Sistematización	Coordinación de Estructura de Ficha Producto para CEAM	7
	Coordinación de Homologación	21
	Coordinación de Subasta Inversa	16
	Dirección de Estandarización y Sistematización	6
<b>Total Dirección de Estandarización y Sistematización</b>		<b>50</b>
▢ Gerencia General	Gerencia General	5
<b>Total Gerencia General</b>		<b>5</b>
▢ Jefatura	Jefatura	3
<b>Total Jefatura</b>		<b>3</b>
▢ Oficina de Administración	Coordinación de Logística	18
	Coordinación de Recursos Humanos	9
	Coordinación Financiera	6
	Oficina de Administración	7
	Unidad Ejecutora de Inversiones	1
<b>Total Oficina de Administración</b>		<b>41</b>
▢ Oficina de Asesoría Jurídica	Oficina de Asesoría Jurídica	7
<b>Total Oficina de Asesoría Jurídica</b>		<b>7</b>
▢ Oficina de Atención al Usuario y Gestión Documentaria	Atención al Usuario	8
	Gestión Documentaria	7
	Oficina de Atención al Usuario y Gestión Documentaria	1
<b>Total Oficina de Atención al Usuario y Gestión Documentaria</b>		<b>16</b>
▢ Oficina de Comunicaciones	Oficina de Comunicaciones	10
<b>Total Oficina de Comunicaciones</b>		<b>10</b>
▢ Oficina de Planeamiento y Presupuesto	Coordinación de Planeamiento y Presupuesto	8
	Oficina de Planeamiento y Presupuesto	6
<b>Total Oficina de Planeamiento y Presupuesto</b>		<b>14</b>
▢ Oficina de Tecnologías de la Información	Coordinación de Desarrollo de Sistemas	10
	Coordinación de Infraestructura Tecnológica y Base de Datos	11
	Oficina de Tecnologías de la Información	4
<b>Total Oficina de Tecnologías de la Información</b>		<b>25</b>
▢ Órgano de Control Institucional	Órgano de Control Institucional	5
<b>Total Órgano de Control Institucional</b>		<b>5</b>
<b>Total general</b>		<b>278</b>

Nota: Oficina de Administración de PERÚ COMPRAS

En cuanto al reporte sobre las deficiencias del sistema de control interno en la Central de Compras Públicas - PERÚ COMPRAS para el año 2023 resalta que los funcionarios y servidores involucrados en la identificación y evaluación de riesgos no han recibido capacitación en gestión de riesgos durante los seis meses previos al vencimiento del plazo para la presentación del Plan de

Acción Anual. Esta situación podría sugerir limitaciones en la efectividad de la identificación y gestión de riesgos. Adicionalmente, no se ha llevado a cabo una evaluación que determine si las medidas de remediación y control implementadas han logrado abordar las deficiencias del control interno o si han logrado una reducción efectiva en los riesgos. Esta carencia señala la posibilidad de que existan deficiencias en la supervisión y seguimiento de las acciones emprendidas.

## 5.1.2. Resultados del diagnóstico

### 5.1.2.1. Resultados cuantitativos

El primer objetivo específico de la investigación consistió en identificar el contexto interno y externo que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021. Por ello, en esta sección se describe los resultados emanados de la aplicación del cuestionario a los colaboradores del área de administración de PERÚ COMPRAS. A efectos de organizar los resultados y facilitar el análisis, se categorizaron en los niveles de desempeño bajo, moderado y alto, según el baremo de puntuaciones que se muestra en el Anexo 4. En este sentido, la Tabla 8, reveló que 89.3% de los encuestados ubicaron el desempeño del control patrimonial como alto, y 10.7% lo situó en un nivel moderado y 0% consideró que era de nivel bajo.

**Tabla 8.**

Nivel de desempeño del control patrimonial

	Bajo		Moderado		Alto	
	n	%	n	%	n	%
Control patrimonial	0	0.0%	3	10.7%	25	89.3%

Nota: Elaboración propia, 2021

De igual forma, la tabla 9 indica que, al analizar al interior de las dimensiones del control patrimonial se reveló que 85.7% de la muestra de los encuestados evaluó los actos de adquisición en un desempeño alto, y 14.3% lo ubicó en un nivel moderado. De igual forma, 82.1% de los encuestados asentó los actos de administración en un nivel de desempeño alto y 17.9% lo clasificó en un nivel moderado. En cuanto a la dimensión de actos de disposición, 75.0% de la muestra lo ubicó en un nivel alto, 21.4% los consideró en un nivel moderado, y 3.6% en un nivel bajo. Por otra parte, a la dimensión de inventario 92.9% de los encuestados la consideró en un desempeño de nivel alto, y 7.1% la ubicó en un nivel moderado.

**Tabla 9.**

Nivel de desempeño de las dimensiones del control patrimonial

	Bajo		Moderado		Alto	
	n	%	n	%	n	%
Actos de adquisición	0	0.0%	4	14.3%	24	85.7%
Actos de administración	0	0.0%	5	17.9%	23	82.1%
Actos de disposición	1	3.6%	6	21.4%	21	75.0%
Inventario	0	0.0%	2	7.1%	26	92.9%

Nota: Elaboración propia, 2021

Dentro de una perspectiva más específica, la tabla 10 muestra en detalle de los ítems evaluados, la cual muestra un desempeño de nivel bueno o excelente en la mayoría de los ítems consultados. Sin embargo, en la tabla 6, se detalla que 17.9% consideró que el procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para recibir o entregar a título gratuito bienes cuyo destino es el servicio público (Afectación de uso), es de desempeño regular. De igual, forma 17.9% consideró que el procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para la venta de bienes calificados como chatarras es deficiente o regular. También se resaltó que 17.9% opinó que el procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para disponer de parte de su patrimonio y transferirlo de manera gratuita a favor de un tercero (Donación de bienes) es deficiente o regular.

**Tabla 10.**

Resultados de los ítems de control patrimonial

	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno		Excelente	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. El procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para realizar la incorporación física y contable de bienes muebles al patrimonio de la entidad pública (Alta de bienes) es:	0	0.0%	0	0.0%	1	3.6%	23	82.1%	4	14.3%
2. El procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para realizar la extracción física y contable de bienes del patrimonio de la entidad (Baja de bienes) es:	0	0.0%	0	0.0%	1	3.6%	25	89.3%	2	7.1%
3. El procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para recibir bienes con características iguales, similares o equivalentes por parte del responsable de la pérdida o destrucción del bien (reposición del bien) es:	0	0.0%	0	0.0%	2	7.1%	20	71.4%	6	21.4%
4. El procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para regularizar o formalizar la propiedad u otros derechos respecto de los bienes muebles e inmuebles (Saneamiento de bienes sobrantes y faltantes) es:	0	0.0%	0	0.0%	3	10.7%	22	78.6%	3	10.7%
5. El procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para la Gestión de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (Bienes RAEE) es:	0	0.0%	0	0.0%	2	7.1%	20	71.4%	6	21.4%
6. El procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para recibir o entregar, a título gratuito, bienes destinados a uso o servicio público (Afectación de uso) es:	0	0.0%	0	0.0%	5	17.9%	19	67.9%	4	14.3%
7. El procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para disponer de parte de su patrimonio y transferirlo de manera gratuita a favor de un tercero (Donación de bienes) es:	0	0.0%	1	3.6%	3	10.7%	21	75.0%	3	10.7%
8. El procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para la venta de bienes calificados como chatarras. Es decir, conjunto de trozos de metal de desecho, principalmente hierro es:	0	0.0%	1	3.6%	4	14.3%	21	75.0%	2	7.1%
9. El procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para la transferencia recíproca de la propiedad de bienes con otra entidad (Permuta de bienes) es:	0	0.0%	0	0.0%	3	10.7%	23	82.1%	2	7.1%
10. El inventario de bienes, es decir, la relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de PERÚ COMPRAS es:	0	0.0%	0	0.0%	1	3.6%	18	64.3%	9	32.1%
11. El proceso de registro de datos de bienes muebles al módulo de SIGA MEF es:	0	0.0%	0	0.0%	3	10.7%	15	53.6%	10	35.7%
12. El registro de datos en las fichas de asignación de bienes al personal en PERÚ COMPRAS es:	0	0.0%	0	0.0%	3	10.7%	17	60.7%	8	28.6%
13. El etiquetado de los bienes muebles en PERÚ COMPRAS es:	0	0.0%	0	0.0%	1	3.6%	17	60.7%	10	35.7%
14. El trabajo de gabinete, es decir, la conciliación de los bienes patrimoniales con los registros contables de PERÚ COMPRAS es:	0	0.0%	0	0.0%	2	7.1%	18	64.3%	8	28.6%

Nota: Elaboración propia, 2021

En cuanto a la variable riesgo empresarial, los hallazgos de la tabla 11 apuntan a que 85.7% de muestra consideró que la evaluación de riesgos es de nivel alto, 14.3% la situó en un nivel moderado y 0% en un nivel bajo.

**Tabla 11.**

Nivel de desempeño del riesgo empresarial

	Bajo		Moderado		Alto	
	n	%	n	%	n	%
Riesgo empresarial	0	0.0%	4	14.3%	24	85.7%

Nota: Elaboración propia, 2021

Al analizar desde una óptica dimensional a la variable riesgo empresarial, se obtuvo que 82.1% consideró que la dimensión de evaluación del contexto era de nivel alto, y 17.9% la clasificó como de nivel moderado. De forma similar, los resultados indican que 71.4% de la muestra tipificó la identificación de riesgos en un nivel alto y 28.6% consideró que es de nivel moderado.

**Tabla 12.**

Nivel de desempeño de las dimensiones riesgo empresarial

	Bajo		Moderado		Alto	
	n	%	n	%	n	%
Evaluación del contexto	0	0.0%	5	17.9%	23	82.1%
Identificación de riesgos	0	0.0%	8	28.6%	20	71.4%

Nota: Elaboración propia, 2021

Desde una perspectiva más específica, la tabla 13 muestra el detalle de los resultados a nivel de los ítems referidos a la variable riesgo empresarial. Estos resultados dan cuenta algunos aspectos interesantes. Por ejemplo, 7.1% considero que no se están acatando todos los procedimientos legales de control patrimonial, igualmente, 53.6% opinó que existen procesos en el control patrimonial de PERÚ COMPRAS que de no mejorarse pueden generar consecuencias negativas. También se develó que 32.1% de los encuestados no pudo definir una opinión firme clara sobre el hecho que en el control patrimonial de Perú Compras se toma en cuenta la evolución de las variables económicas que puedan afectar el valor de los bienes. Del mismo modo 25% no pudo dar una opinión firma sobre la cantidad de los recursos disponibles para el control patrimonial. También se descubrió que 21.4% de la muestra no fijo posición sobre los mecanismos de control de procesos y documentación del control patrimonial. También el 40% consideró una posición neutral ante el hecho de contar con indicadores para el control patrimonial de PERÚ COMPRAS.

**Tabla 13.**

Resultados de los ítems de riesgo empresarial

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni en desacuerdo ni De acuerdo		Totalmente de acuerdo			
	n	%	n	%	n	%	n	%		
	15. En el control patrimonial de PERÚ COMPRAS se toma en cuenta la evolución de las variables económicas que puedan afectar el valor de los bienes	1	3.6%	2	7.1%	9	32.1%	12	42.9%	4
16. En el control patrimonial de PERÚ COMPRAS se cumple con las normativas y el marco legal vigente	2	7.1%	0	0.0%	0	0.0%	11	39.3%	15	53.6%
17. Los resultados del control patrimonial de PERÚ COMPRAS permite la elaboración de estados financieros del sector público confiables	1	3.6%	0	0.0%	0	0.0%	12	42.9%	15	53.6%
18. En el control patrimonial de PERÚ COMPRAS se cuenta con personal capacitado	1	3.6%	0	0.0%	1	3.6%	14	50.0%	12	42.9%
19. En el control patrimonial de PERÚ COMPRAS se cuenta con personal suficiente	0	0.0%	0	0.0%	5	17.9%	14	50.0%	9	32.1%
20. La información del control patrimonial de PERÚ COMPRAS sigue los protocolos de seguridad establecidos	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	12	42.9%	16	57.1%
21. La gestión de los activos se realiza según la normativa vigente	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	13	46.4%	15	53.6%
22. Los bienes están resguardados de eventos climáticos extremos (Cuando ocurre rara vez con una intensidad inusual o extrema)	0	0.0%	0	0.0%	5	17.9%	17	60.7%	6	21.4%
23. Existen procesos en el control patrimonial de PERÚ COMPRAS que de no mejorarse pueden generar consecuencias negativas	0	0.0%	1	3.6%	9	32.1%	15	53.6%	3	10.7%
24. Los recursos requeridos para el control patrimonial de PERÚ COMPRAS son suficientes	0	0.0%	1	3.6%	7	25.0%	18	64.3%	2	7.1%
25. Los resultados alcanzados de control patrimonial de PERÚ COMPRAS corresponde a lo esperado	0	0.0%	0	0.0%	6	21.4%	17	60.7%	5	17.9%
26. Se cuenta con mecanismos de control para la mejora de los procesos de PERÚ COMPRAS	0	0.0%	1	3.6%	6	21.4%	19	67.9%	2	7.1%
27. La documentación de los procesos de control patrimonial en PERÚ COMPRAS es adecuada	0	0.0%	0	0.0%	6	21.4%	18	64.3%	4	14.3%
28. Se cuenta con indicadores para el control patrimonial de PERÚ COMPRAS	0	0.0%	0	0.0%	11	39.3%	14	50.0%	3	10.7%
29. Se cuenta con un plan de mantenimiento para los bienes muebles de PERÚ COMPRAS	0	0.0%	0	0.0%	1	3.6%	20	71.4%	7	25.0%
30. PERÚ COMPRAS cuenta con Pólizas de Seguros vigente para todos los bienes	0	0.0%	0	0.0%	1	3.6%	13	46.4%	14	50.0%

Nota: Elaboración propia, 2021

### **5.1.2.2. Resultados cualitativos**

En esta sección se detallan los hallazgos de las entrevistas realizadas. Las mismas han sido organizadas en función de las categorías de análisis o dimensiones previstas en la matriz de operacionalización y por las categorías emergentes que han surgido producto del análisis de contenido obtenido.

#### ***Control patrimonial***

##### *Situación actual*

Se halló que el proceso de control patrimonial en PERÚ COMPRAS, ha venido mejorando de manera integral, en efecto, el informante 1, afirmó:

“En PERÚ COMPRAS, hacemos todo el procedimiento del registro desde su inclusión hasta su retiro de los bienes, así como todo el procedimiento de saneamiento, donación, baja y alta de los bienes, los cuales se ha venido haciendo cada vez mejor, y sobre todo aplicando la normativa vigente, cumpliendo con los plazos establecidos en la norma, en la actualidad tenemos toda la documentación en orden, lo que nos permite conocer todos nuestros activos fijos” (Informante 1).

También se puntualizó en la entrevista que, en la actualidad el control patrimonial de las entidades ya no depende de la Superintendencia de Bienes Nacionales sino del Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección General de Abastecimiento, lo que ha generado la promulgación de una serie de actualizaciones y modernizaciones en toda la norma. En efecto, el 26 de diciembre, se promulgó, la Directiva N° 006-2021 del MEF que abarca el control patrimonial. Según el informante 1, en Perú Compras se ha avanzado en el tema de los formatos y la conciencia de uso de los mismos.

Asimismo, el informante 2 (experto) detalló que en general, las entidades del gobierno nacional poseen mejores condiciones de control patrimonial, a diferencia de otras entidades regionales o municipales. Del mismo modo, puntualizó la complejidad del nuevo enfoque de sistema abastecimiento señalando que:

“El sistema de abastecimiento, es un sistema incipiente, un sistema que recién está prácticamente dando sus primeros, no diría sus primeros pasos en esta como que, gateando, no. ¿Entonces por qué? Porque es, es un, digamos, un sistema monstruoso, sistema muy grande, muy complejo”. (Informante 2).

### *Actos de adquisición*

En referencia a las actividades alta y baja de activos se resaltó en la entrevista del informante 1 que los lineamientos internos existentes están de acuerdo a la normativa. Sin embargo, según el informante 2 (experto), existe un procedimiento mapeado de altas y bajas para todas las entidades públicas pero el problema es cómo se da en la práctica. Dicho experto indicó:

“Se que se está trabajando, pero es lento, por los trámites, los costos, plazos; hay mucho por hacer aún” (Informante 2)

Asimismo, en cuanto a la reposición de bienes el informante 1 indico que:

“La norma indica que es bien, siempre se pueden recibir los bienes en caso de pérdida, destrucción, hurto, robo, se pueden recibir bienes de reposición con características iguales, similares o equivalentes. Entonces siempre se ha cumplido, en ese sentido” (Informante 1)

Por su parte, al indagar sobre el saneamiento, se determinó que dicha actividad en enfoca en regularizar todos los bienes que no están dentro del del patrimonio del margesí. En efecto, según la norma de la Directiva 006-2021 se determina que el órgano encargado del control patrimonial, debe identificar los bienes y evaluar si corresponde su saneamiento y en base a esto formula el informe técnico correspondiente para la regularización. De manera similar, a pesar de que la regulación no establece la obligación de informar a control interno sobre el proceso de saneamiento, en Perú Compras se procede a enviar las resoluciones con el propósito de que tengan conocimiento sobre las disposiciones y, además, se extiende una invitación al órgano de control interno para que realice una verificación presencial de los activos que han sido dados de baja.

Por su parte, el tratamiento de los bienes RAEE, se ha tratado de realizar según la normativa. De hecho, se reseñó una contingencia pues como refirió el informante 1:



“En la última donación a un sistema de manejo RAEE, la empresa seleccionada no cumplía con la documentación, y lo que se hizo al final fue, no donarle a esta empresa, sino derivar toda nuestra donación a un acopio de la Municipalidad de Lima” (Informante 1).

“Actualmente hay pocos sistemas de manejo RAEE que cumplen con los requisitos para que se pueda hacer donaciones RAEE efectivas” (Informante 1)

Ahora bien, se dejó claro que no se posee un ambiente especializado para las bajas, lo que existe, es un depósito donde se ponen estos bienes por separado, marcados como bienes dados de baja. Se indicó que se cuenta con unas etiquetas especiales de colores, de un color rojo donde se le pone bien dado de baja y son separados dentro del depósito. En cuanto a los plazos para darlos de baja se procura que sean dentro de los 30 días luego de asignado al depósito, en efecto, el informante 2 señaló que es una vulnerabilidad común en la mayoría de las entidades gubernamentales, de hecho, afirmó:

“Muchas veces si no hay normas internas que me establezcan plazos, entonces patrimonio le va a dar de baja de repente en 3 años, cuatro años, seguramente no, y eso que yo no he preguntado lo del inventario 2019, no vaya ser que en el inventario 2019 también hallan pendientes y baja que estamos arrastrando dos años” (Informante 2).

Para el informante 2 (experto) el tema de saneamiento es un tema también complicado, hay muchos inmuebles que no están saneados, que no están inscritos en la SUNARP lo cual pone en riesgo su legalidad.

#### *Actos de administración*

Según la entrevista en Perú compras, solo han realizado dos experiencias de afectación en uso y han sido exitosas. El informante 1 indicó:

“Cuando el Perú Compras se creó físicamente o se habilitó físicamente, que ha sido recién en el año 2016 recibimos un inmueble que es el que usamos actualmente como sede central, en afectación en uso, con un plazo indeterminado conforme la norma 001-2015 y recibimos alrededor de 270 bienes patrimoniales, también en afectación en uso con un plazo de 2 años. Fue en el 2018 en el que ya estos bienes pasaron a donación por parte del MEF, y actualmente solo tenemos un inmueble en afectación en uso” (Informante 1).

### *Actos de disposición*

De igual forma, según la entrevista las últimas donaciones se realizaron en el marco de la Directiva 001-2015, y fueron a raíz de baja de bienes. Según el informante 1:

“Creo que la mejor experiencia que tuvimos fue que donamos bienes a una UGEL, eso fue en el 2020; porque estos bienes según la norma cumplían con las características para donación a entidades educativas, entonces fueron donados a un colegio, y en realidad se cumplió con dicho proceso” (Informante 1)

### *Inventario*

Según el informante 1, existen algunas fallas en la calidad del inventario, por ejemplo:

“Bienes que se pasen, bienes que resultan faltantes y al final no lo eran. O más registros de los bienes, porque no hay usuarios que lo describan. O de repente los bienes no están presentes, o estaban guardados, puede haber un montón de cosas en cada inventario y son cosas que se tienen que salvar; en realidad, en el momento del proceso de inventario”. (Informante 1)

Del mismo modo, se puntualizó que no se cuenta con un sistema específico de inventario, sin embargo, Perú Compras si realiza la actualización constantemente del sistema patrimonial SIGA. Eso se complementa con las respuestas del informante 2 (experto), quien afirmó que las deficiencias en el inventario surgen por que se desarrolla por personal que no tiene conocimiento o no están capacitados para ello, y por no conocer los plazos establecidos que no se cumplen. En efecto el informante 2 (experto) puntualizó:

“Puede que el personal que desarrolla el inventario no conozca del tema, o en todo caso el supervisor del inventario no conozca también estos temas, otra debilidad es la falta de desregulación oportuna de los faltantes y sobrantes” (Informante 2)

De igual forma, el informante 2, anima a realizar inventarios no solamente de los bienes muebles sino de estructuras, inventario de activos intangibles, inventarios de bienes no depreciables, entre otros.

## ***Riesgo empresarial***

### *Evaluación del contexto externo*

La evaluación cualitativa de los riesgos económicos por parte del informante 1, reveló que efectivamente la incertidumbre económica afecta a la gestión pública en general pues hace más lento los todos los procedimientos pues los gerentes se vuelven más cautelosos a la hora de ejecutar los planes de inversión, sin embargo, consideró que el impacto de las variables económicas externas en el control patrimonial es bajo. En cuanto a los riesgos ambientales, es decir producto de eventos naturales adversos, el informante 1 dejó claro que, por motivo de la pandemia, un conjunto de bienes muebles se trasladó a la azotea donde están protegidos, por ejemplo, afirmó:

“Hay una carpa en la azotea donde se guardan algunos bienes muebles, sillas me parece, la carpa, justamente es un resguardo del polvo y del sol, entonces impide que haya un deterioro de los bienes, a la vez estos bienes están plastificados envueltos en papel film, así que si hay un resguardo de los bienes que están en este ambiente” (Informante 1)

En cuanto al riesgo de presentar estados financieros inexactos, el informante 1 dejó claro que se ha tratado de mejorar la información de bienes y la calidad de información que se brinda para elaborar los Estados financieros. Por ejemplo, aseveró:

“Con las nuevas directivas se están acelerando los procesos para la conciliación, actualmente la conciliación es mensual y si se viene cumpliendo con los plazos” (Informante 1)

En otra perspectiva, en relación a los riesgos vinculados a los recursos humanos, se detalló que el personal que atiende el tema de control patrimonial se ha mejorado en cantidad y calidad. Bajo este enfoque el informante 1 indicó:

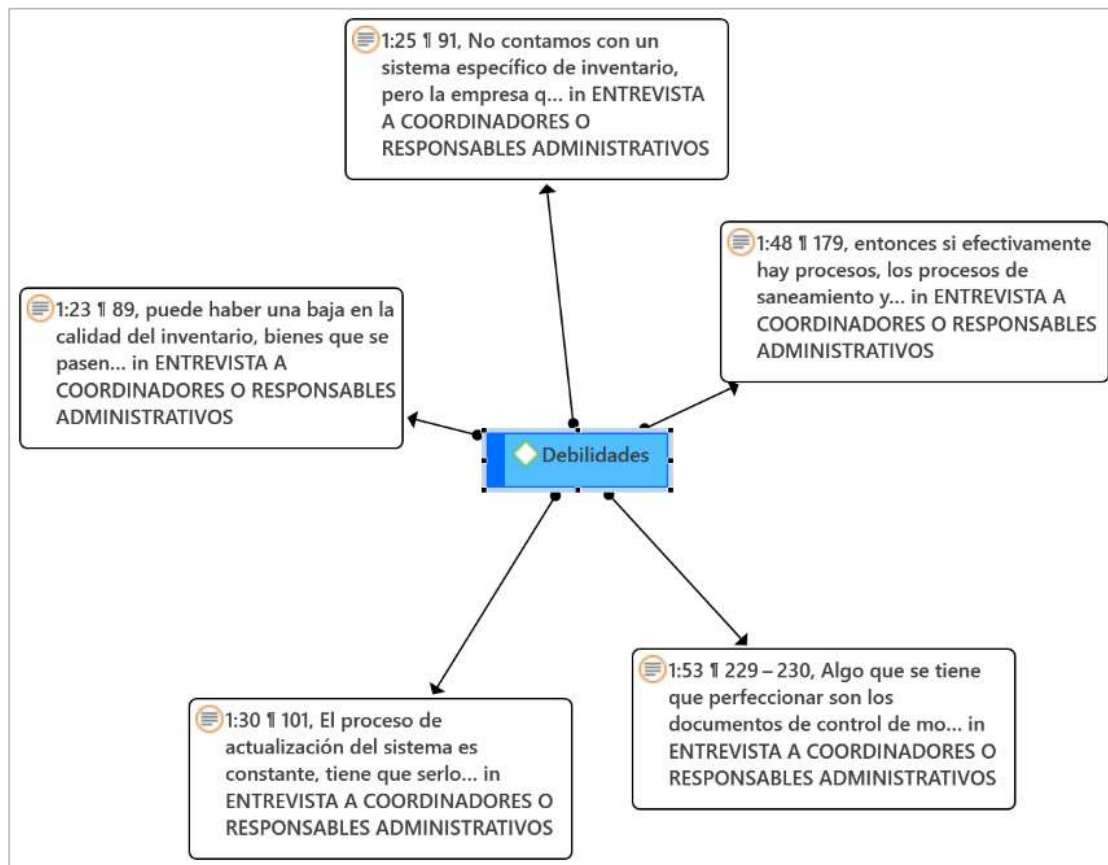
“Hasta hace unos años, no había presupuesto para más de una persona y actualmente ya se cuenta con una persona que prácticamente ve patrimonio y parte de análisis. Yo soy técnico de patrimonio en este momento, pero hay una analista de patrimonio, entonces el año pasado ya se mejoraron varios procesos de patrimonio porque se hizo la contratación de una asesoría, un asesor que nos ayudó con el análisis y con la baja y saneamiento de bienes, y este año ya tenemos una personal CAS, que nos va a ayudar con todo este proceso”.

Además, las capacitaciones que se reciben son constantes y dinámicas, en efecto, ahora todo es virtual, las coordinaciones y asesorías, así como los cursos y capacitaciones son gratuitos y de fácil acceso, anteriormente para que el personal pudiera certificarse debía llevar estos cursos que tenían un costo adicional. Sobre este punto el informante 2 (experto) indicó que actualmente se ha preocupado bastante por el tema de las capacitaciones lo cual es una fortaleza.

En cuanto al riesgo de vulnerabilidad de información, se reseñó que solamente dos personas manejan la información patrimonial y tienen acceso a ella, y los usuarios solo tienen acceso a reportes. También se indicó que se tuvo que actualizar el sistema y se dejó un respaldo, por lo cual no se pierde información y se cuenta con un buen resguardo de datos de los activos.

La entrevista ha dejado ver algunas situaciones de riesgo o de debilidad que es importante acotar y que se resumen en las citas de la Figura 3, generada con el programa Atlas. Ti 9.0.

**Figura 6.**  
Debilidades detectadas



Fuente: Elaboración propia

Dentro de este enfoque de análisis se resaltó que, se debe trabajar el tema del riesgo de los bienes que salen de la tienda por teletrabajo, los cuales deben contar con una póliza de seguro. Asimismo, el informante 1 indicó:

“Algo que se tiene que perfeccionar son los documentos de control de movimiento de bienes. Como te dije, nosotros usamos ahorita, recuerde nuestra Directiva unos formatos, toda una documentación que, aprobada por nuestra directiva, pero el SIGA como sistema patrimonial como un sistema, tiene sus propios formatos internos” (Informante 1)

De la misma manera el informante 1, reseñó en atención al proceso de inventarios lo siguiente:

“Puede haber una baja en la calidad del inventario, bienes que se pasen, bienes que resulten faltantes y al final no lo eran. O más registros de los bienes, porque no hay usuarios que lo describan. O de repente los bienes no están presentes, o estaban guardados” (Informante 1).

“No contamos con un sistema específico de inventario, pero la empresa que se ha contratado y se ha tercerizado PERÚ COMPRAS, cuenta con un software interno que votan los reportes y qué hace hasta una conciliación” (Informante 1).

*Asimismo, el informante 2 (experto) relató que:*

“Si no se efectúen oportunamente los inventarios, es una debilidad tremenda. En todo caso, quizás el que no se entienda porque el inventario debe de darse el inventario oportunamente” (Informante 2)

Se resaltó también que el proceso de actualización del registro de asignación y codificación de bienes debe ser una tarea constante. A este respecto, el informante 1 develó:

“De repente a veces no nos damos cuenta, pero hay un constante movimiento de personal y también movimientos de oficinas. Entonces si se quiere llevar un buen control, se tiene que mantener este sistema al día” (Informante 1)

Precisamente, el informante 2 (experto) indicó que debería afinarse y ajustarse los plazos y no debería dejarse mucho tiempo para las actualizaciones de los registros. De igual forma, el informante 1 señaló:

“Los procesos de saneamiento y de baja de bienes se tienen que mejorar y para eso estamos respaldándonos en la contratación de más profesionales que nos apoyen” (Informante 1).

### **5.1.3. Análisis, identificación y evaluación de riesgos**

#### **5.1.3.1. Identificación de riesgos**

El segundo objetivo específico del estudio fue distinguir los riesgos inherentes que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021. Esta etapa consiste en la identificación de los peligros, fallas y situaciones que pueden perjudicar el desempeño empresarial (De Oliviera et al., 2017). En este sentido, mediante los resultados del examen cuantitativo y cualitativo, se identificaron las siguientes situaciones de riesgo:

1. La institución posee bienes que están en desuso por los usuarios, ubicados en distintos locales y que no se han recibido el sinceramiento administrativo.
2. El teletrabajo ha provocado que se tenga un menor uso de los bienes de la oficina.
3. Los lineamientos internos de la gestión de bienes patrimoniales para el teletrabajo, deben ajustarse a la norma N°006/2021/EF/54.01.
4. No se cuenta con las herramientas tecnológicas que permita en tiempo real realizar el análisis de los bienes de la entidad, para un control óptimo.
5. La directiva para el manejo de los bienes RAEE dificulta su aplicación en los procedimientos internos.
6. No se cuenta con la función del etiquetado y su impresión en el módulo SIGA – PATRIMONIO del MEF.
7. En las directivas vigentes, no se contempla la programación de inventarios semestrales para un mejor control de los bienes patrimoniales.
8. Falta personal para el control de bienes entregados a los servidores CAS, que vienen realizando teletrabajo.
9. Falta de comunicación de las responsabilidades, uso y control de los bienes asignados a los usuarios de PERÚ COMPRAS.
10. Falta de información sobre los procedimientos en la gestión de control de bienes patrimoniales para la toma de inventarios.
11. No se cuenta con un lineamiento interno para la revisión periódica de los bienes totalmente depreciados.

12. No se cuenta con un plan de contingencias de mantenimiento de los bienes patrimoniales que se encuentra asignados a los servidores CAS que realizan teletrabajo.

### 5.1.3.2. Análisis del riesgo

El tercer objetivo específico de la investigación fue analizar los riesgos que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021. Al respecto, dicha fase consiste en la medición de las consecuencias de los riesgos es decir sus impactos (De Oliviera et al., 2017). La Tabla 14 refleja el nivel de probabilidad estimado por los expertos en función del valor modal.

**Tabla 14.**

Nivel de impacto (moda)

N°	Nombre del riesgo	(P) Experto 1	(P) Experto 2	(P) Experto 3	(P) Experto 4	(P) Experto 5	(P) Moda
1	La institución posee bienes que están en desuso por los usuarios, ubicados en distintos locales y que no se han recibido el sinceramiento administrativo.	2	3	2	2	3	2
2	El teletrabajo ha provocado que se tenga un menor uso de los bienes de la oficina.	2	4	2	2	2	2
3	Los lineamientos internos de la gestión de bienes patrimoniales para el teletrabajo, deben de ajustarse a la norma N°006/2021/EF/54.01	4	4	3	2	2	4
4	No se cuenta con las herramientas tecnológicas que permita en tiempo real realizar el análisis de los bienes de la entidad, para un control óptimo.	4	2	3	3	3	3
5	La directiva para el manejo de los bienes RAEE dificulta su aplicación en los procedimientos internos.	1	1	3	2	1	1
6	No se cuenta con la función del etiquetado y su impresión en el módulo SIGA – PATRIMONIO del MEF.	2	1	1	4	1	1
7	En las directivas vigentes, no se contempla la programación de inventarios semestrales para un mejor control de los bienes patrimoniales.	3	4	4	3	3	3
8	Falta personal para el control de bienes entregados a los servidores CAS, que vienen realizando teletrabajo.	4	3	1	3	1	3
9	Falta de comunicación de las responsabilidades, uso y control de los bienes asignados a los usuarios de PERÚ COMPRAS.	3	4	2	3	1	3
10	Falta de información sobre los procedimientos en la gestión de control de bienes patrimoniales para la toma de inventarios.	4	3	3	3	1	3
11	No se cuenta con un lineamiento interno para la revisión periódica de los bienes totalmente depreciados.	4	4	3	3	2	4
12	No se cuenta con un plan de contingencias de mantenimiento de los bienes patrimoniales que se encuentra asignados a los servidores CAS que realizan teletrabajo.	4	4	4	3	3	4

Nota: Elaboración propia, 2021.

La Tabla 15 refleja el nivel de impacto estimado por los expertos en función del valor modal.

**Tabla 15.**

Nivel de impacto (moda)

N°	Nombre del riesgo	(I) Experto 1	(I) Experto 2	(I) Experto 3	(I) Experto 4	(I) Experto 5	(I) Moda
1	La institución posee bienes que están en desuso por los usuarios, ubicados en distintos locales y que no se han recibido el sinceramiento administrativo.	2	4	2	3	3	2
2	El teletrabajo ha provocado que se tenga un menor uso de los bienes de la oficina.	1	2	2	3	2	2
3	Los lineamientos internos de la gestión de bienes patrimoniales para el teletrabajo, deben ajustarse a la norma N°006/2021/EF/54.01.	2	2	2	3	3	2
4	No se cuenta con las herramientas tecnológicas que permita en tiempo real realizar el análisis de los bienes de la entidad, para un control óptimo.	3	2	4	3	3	3
5	La directiva para el manejo de los bienes RAEE dificulta su aplicación en los procedimientos internos.	3	2	4	2	3	3
6	No se cuenta con la función del etiquetado y su impresión en el módulo SIGA – PATRIMONIO del MEF.	2	1	1	4	1	1
7	En las directivas vigentes, no se contempla la programación de inventarios semestrales para un mejor control de los bienes patrimoniales.	2	1	4	3	2	2
8	Falta personal para el control de bienes entregados a los servidores CAS, que vienen realizando teletrabajo.	4	2	1	3	1	1
9	Falta de comunicación de las responsabilidades, uso y control de los bienes asignados a los usuarios de PERÚ COMPRAS.	3	4	2	3	1	3
10	Falta de información sobre los procedimientos en la gestión de control de bienes patrimoniales para la toma de inventarios.	4	2	3	3	1	3
11	No se cuenta con un lineamiento interno para la revisión periódica de los bienes totalmente depreciados.	4	1	3	3	2	3
12	No se cuenta con un plan de contingencias de mantenimiento de los bienes patrimoniales que se encuentra asignados a los servidores CAS que realizan teletrabajo.	4	3	4	3	3	3

Nota: Elaboración propia, 2021.

#### 5.1.3.4. Evaluación del riesgo

El cuarto objetivo específico de la investigación consistió en evaluar los riesgos y generar una propuesta de mejora control patrimonial para Perú Compras, año 202. Al respecto, se puntualiza que la evaluación consiste en la estimación del IR, y su jerarquización (De Oliviera et al., 2017). Así, la Tabla 16 indica los riesgos estimados mediante la fórmula  $IR = P \times I$  y ordenados en forma jerárquica descendente.



**Tabla 16.**

Nivel de riesgo priorizado

N°	Nombre del riesgo	IR	Nivel de riesgo Actual
1	No se cuenta con un lineamiento interno para la revisión periódica de los bienes totalmente depreciados.	12	Muy alto
2	No se cuenta con un plan de contingencias de mantenimiento de los bienes patrimoniales que se encuentra asignados a los servidores CAS que realizan teletrabajo.	12	Muy alto
3	No se cuenta con las herramientas tecnológicas que permita en tiempo real realizar el análisis de los bienes de la entidad, para un control óptimo.	9	Alto
4	Falta de comunicación de las responsabilidades, uso y control de los bienes asignados a los usuarios de PERÚ COMPRAS.	9	Alto
5	Falta de información sobre los procedimientos en la gestión de control de bienes patrimoniales para la toma de inventarios.	9	Alto
6	Los lineamientos internos de la gestión de bienes patrimoniales para el teletrabajo, deben de ajustarse a la nueva norma N°006/2021/EF/54.01.	8	Alto
7	En las directivas vigentes, no se contempla la programación de inventarios semestrales para un mejor control de los bienes patrimoniales.	6	Medio
8	La institución posee bienes que están en desuso por los usuarios, ubicados en distintos locales y que no se han recibido el sinceramiento administrativo.	4	Medio
9	El teletrabajo ha provocado que se tenga un menor uso de los bienes de la oficina.	4	Medio
10	La directiva para el manejo de los bienes RAEE dificulta su aplicación en los procedimientos internos.	3	Bajo
11	Falta personal para el control de bienes entregados a los servidores CAS, que vienen realizando teletrabajo.	3	Bajo
12	No se cuenta con la función del etiquetado y su impresión en el módulo SIGA – PATRIMONIO del MEF.	1	Bajo

Nota: Elaboración propia, 2021.

### 5.1.3.5. Tratamiento del riesgo

La Tabla 17 incluye las estrategias de reducción de la probabilidad de ocurrencia para los distintos niveles de riesgo estimados.

**Tabla 17.**

Nivel de riesgo y propuesta

N°	Nombre del riesgo	Nivel de riesgo	Propuesta de reducción de la probabilidad de ocurrencia
1	No se cuenta con un lineamiento interno para la revisión periódica de los bienes totalmente depreciados.	Muy alto	Se propone delegar a la Oficina de Administración la tarea de formular pautas destinadas a llevar a cabo un proceso periódico de evaluación de la vida útil de los activos que han sido completamente amortizados, así como su tratamiento en los registros contables. El objetivo principal es asegurar que el método y el intervalo de amortización estén en sintonía con las perspectivas futuras de beneficios económicos, tomando en consideración tanto el deterioro ocasionado por el uso como la posibilidad de volverse obsoletos debido a avances tecnológicos y otros elementos naturales. La precisión en la determinación de la vida útil es crucial para un registro contable adecuado del desgaste de los activos con fines financieros. Un cálculo equivocado de la vida útil podría originar distorsiones en el cálculo de la amortización y, en consecuencia, impactar los estados financieros de la entidad, en este caso, la Central de Compras Públicas - PERÚ COMPRAS.
2	No se cuenta con un plan de contingencias de mantenimiento de los bienes patrimoniales que se encuentra asignados a los servidores CAS que realizan teletrabajo.	Muy alto	<p>Se plantea delegar a la Oficina de Administración la responsabilidad de elaborar un plan de contingencia destinado a la gestión de mantenimiento de los activos asignados a los funcionarios públicos que realizan teletrabajo. Este plan, estructurado como un documento de enfoque plurianual, requerirá la colaboración de áreas técnicas especializadas con el objetivo de maximizar la longevidad de los activos patrimoniales. El Plan de Mantenimiento deberá incorporar los siguientes componentes esenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propósito</li> <li>- Objetivo</li> <li>- Clasificación de los activos patrimoniales</li> <li>- Evaluación y diagnóstico por parte de las áreas técnicas especializadas</li> <li>- Estrategia de mantenimiento</li> <li>- Frecuencia de las intervenciones de mantenimiento</li> <li>- Supervisión y seguimiento de la ejecución del Plan de Mantenimiento</li> <li>- Cronograma de implementación</li> </ul> <p>Esta estrategia de Mantenimiento será revisada y actualizada regularmente, basándose en evaluaciones y diagnósticos realizados por las áreas especializadas encargadas de resguardar los activos patrimoniales. La supervisión de este proceso estará bajo la responsabilidad de la Oficina de Administración. Los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades delineadas en el Plan de Mantenimiento serán asegurados a través de los fondos públicos correspondientes, los cuales deberán estar alineados con el Plan Operativo Institucional y la Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras. La implementación de esta estrategia</p>

			permitirá prolongar la vida útil de los equipos y disminuir los costos totales relacionados con el mantenimiento reactivo de los activos.
3	No se cuenta con las herramientas tecnológicas que permita en tiempo real realizar el análisis de los bienes de la entidad, para un control óptimo.	Alto	Encargar a la Oficina de Administración, iniciar las gestiones necesarias con la Dirección General de Abastecimiento del MEF, la implementación y actualización de la herramienta tecnológica en el aplicativo SIGA MEF, para optimizar el control y gestión de bienes muebles patrimoniales de la Central de Compras Públicas – PERÚ COMPRAS, con la finalidad de contar en tiempo real con el análisis y la emisión de reportes de los inventarios necesarios para su evaluación y conciliación contable. De no contar con dicha herramienta se corre el riesgo de realizar una gestión de inventarios menos eficiente y sujeta a errores.
4	Falta de comunicación de las responsabilidades, uso y control de los bienes asignados a los usuarios de PERÚ COMPRAS.	Alto	Encargar a la Oficina de Administración organizar una capacitación al personal del área administrativa enfocada en dar a conocer las prácticas de gestión de activos responsables a partir de las normas, metodologías y orientación sobre cómo establecer una buena gestión de activos. Durante la inducción, se abarcará el alcance de la gestión interna de bienes patrimoniales y ayudar en la debida sensibilización sobre los procedimientos y responsabilidades en la gestión de control de bienes patrimoniales. El curso muestra los colaboradores las normas nacionales sobre gestión de activos, las mejores prácticas con el fin de lograr un mayor rendimiento de activos a un menor costo y una evaluación del estado actual de sus procesos de gestión de activos y sus resultados. Los temas que serán tratados abarcan los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>•La vigencia de las normativas emitidas por la SBN.</li> <li>•Definiciones pertinentes en relación a los bienes muebles.</li> <li>•Responsabilidades que conciernen a los activos muebles.</li> <li>•Asignación en diversos contextos: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Para la prestación de servicios, tanto en las instalaciones de la entidad como en actividades externas autorizadas.</li> <li>•En el contexto del teletrabajo.</li> </ul> </li> <li>•El papel esencial del SIGA como herramienta en la Gestión de Bienes Patrimoniales.</li> </ul> Si se omite esta capacitación, existe el riesgo de adoptar una gestión patrimonial sujeta a discreción, lo que podría dar lugar a complicaciones administrativas y un aumento en los costos.
5	Falta de información sobre los procedimientos en la gestión de control de bienes patrimoniales para la toma de inventarios.	Alto	Encargar a la Oficina de Administración la elaboración de los lineamientos internos de la gestión de bienes muebles patrimonial relacionados a las acciones del teletrabajo en función a la norma N°006/2021/EF/54.01. Dicho lineamiento complementario permitirá actualizar los lineamientos actuales en dicha materia y minimizará el riesgo de tomar decisiones discrecionales y sujetas a contingencias administrativas o costos incrementales.
6	Los lineamientos internos de la gestión de bienes patrimoniales para el teletrabajo, deben de ajustarse a la norma N°006/2021/EF/54.01.	Alto	Encargar a la Oficina de Administración la inclusión de los lineamientos para la programación y elaboración de toma de inventarios semestrales como parte una acción de control que minimiza el riesgo realizar una gestión patrimonial inefectiva.
7	En las directivas vigentes, no se contempla la programación de inventarios semestrales para un mejor control de los bienes patrimoniales.	Medio	Proponer a la Oficina de Administración el saneamiento de los bienes patrimoniales y su disposición de ser necesario y así minimizar el riesgo de una gestión patrimonial inefectiva.
8	La institución posee bienes que están en desuso por los usuarios, ubicados en distintos locales y que no se han	Medio	Proponer a la Oficina de Administración el saneamiento de los bienes patrimoniales y su disposición de ser necesario y así minimizar el riesgo de una gestión patrimonial inefectiva.

	recibido el sinceramiento administrativo.		
9	El teletrabajo ha provocado que se tenga un menor uso de los bienes de la oficina.	Medio	Proponer a la Oficina de Administración la organización de un equipo de trabajo conformado por la Oficina de Administración, Patrimonio y Servicios Generales para la predisposición de los bienes patrimoniales y así minimizar el riesgo de una gestión patrimonial inefectiva.
10	La directiva para el manejo de los bienes RAEE dificulta su aplicación en los procedimientos internos.	Bajo	Proponer a la Dirección General de Abastecimiento DAG – MEF, la actualización de la directiva para el manejo de los bienes RAEE donde facilite la operatividad y simplificación de los procedimientos internos, con el fin de minimizar el riesgo de manejo incorrecto o costos incrementales.
11	Falta personal para el control de bienes entregados a los servidores CAS, que vienen realizando teletrabajo.	Bajo	Gestionar ante la Oficina de Administración la contratación de personal para el apoyo en la visita de revisión y mantenimiento de los bienes asignados a los servidores civiles que se encuentran realizando teletrabajo, con el fin de minimizar el riesgo de pérdida, deterioro de los bienes asignados o costos incrementales.
12	No se cuenta con la función del etiquetado y su impresión en el módulo SIGA – PATRIMONIO del MEF.	Bajo	Proponer a la Oficina de Administración la implementación de la función del etiquetado y su impresión en el módulo SIGA – PATRIMONIO MEF para minimizar la posibilidad errores en el control de inventarios.

Nota: Elaboración propia, 2021.

## 5.2. Propuesta

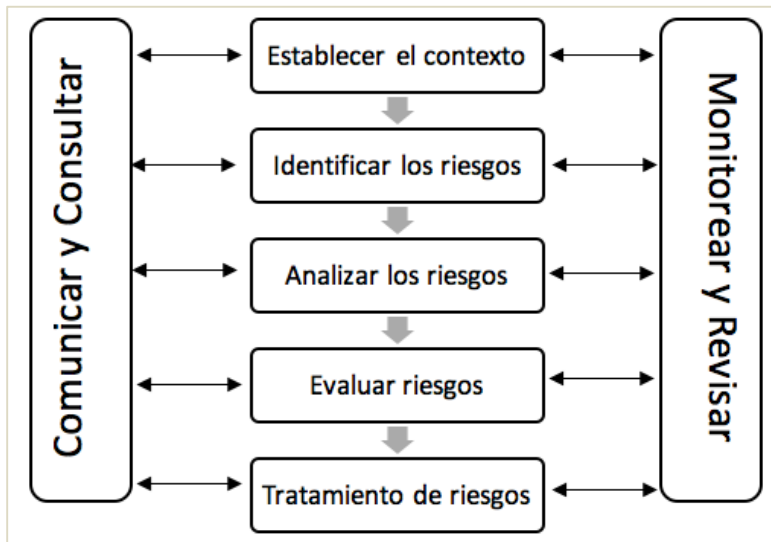
Diversos estudios llevados a cabo en distintos países han enfatizado el impacto significativo de la norma ISO 31000 en la esfera de la gestión de riesgos en el ámbito público. En el contexto australiano, Rana et al. (2019) proponen un marco analítico que establece una conexión entre estrategias y gestión de riesgos, haciendo un llamado a la investigación continua para resolver desafíos inherentes a la gestión de riesgos en el sector público. En Brasil, el trabajo de Andrade et al. (2018) pone de manifiesto la contribución de la gestión de riesgos en la formulación de planes directores de tecnologías, generando mejoras en la eficiencia y proporcionando fundamentos sólidos para la planificación. De manera similar, De Souza et al. (2019), también en Brasil, profundizan en las metodologías de gestión de riesgos en el contexto público, lo que fomenta un enfoque más seguro en la administración gubernamental. Por su parte, Abah & Esq (2019), en Nigeria, resaltan la evolución de la gestión del riesgo empresarial en tanto en organizaciones públicas como privadas, planteando la necesidad de un mayor énfasis en el ámbito público.

En el contexto peruano, Yaco (2019) aborda la ingeniería proponiendo la implementación de un sistema de gestión de riesgos basado en ISO 31000 con el fin de mitigar demoras en proyectos. Asimismo, Dulanto et al. (2017), también en Perú, desarrollan un sistema de gestión de riesgos personalizado en el Ejército peruano, fortaleciendo su efectiva incorporación en la institución. Estas investigaciones convergen al resaltar que la norma ISO 31000 representa un marco de gran valor para mejorar la gestión de riesgos en el sector público, impulsando la eficacia, seguridad y alineación con los objetivos estratégicos.

Por ello, la presente propuesta tiene como base los lineamientos de la gestión de riesgos ISO 31000 (figura 4), específicamente los pasos de análisis del contexto, identificación, análisis, evaluación y tratamiento del riesgo, en correspondencia al enfoque planteado por Oliveira et al. (2017). Por tanto, una vez realizado el diagnóstico del contexto correspondiente con las herramientas cuantitativas y cualitativas (Sección 5.1.2), se identificaron las situaciones de riesgo (Sección 5.1.3.1), análisis del riesgo y su impacto (Sección 5.1.3.2.), y evaluación del riesgo (Sección 5.1.3.4.), priorizando las situaciones de riesgo alto y muy alto, en las cuales se concentra la propuesta. Asimismo, las opciones de tratamiento del riesgo fueron abordadas (Sección 5.1.3.5.). A continuación, se presenta el plan de actividades propuesto derivado del análisis ISO 31000 y la viabilidad de la propuesta.

Figura 7.

Esquema de la propuesta



### 5.2.1. Plan de actividades

Las Tablas 18 al 20 presentan un plan para enfrentar riesgos en la administración de activos. Enlaza los riesgos identificados con los objetivos estratégicos del plan institucional, conectando las acciones estratégicas con los procesos en PERÚ COMPRAS. Incluye actividades precisas como solicitar procedimientos y planes, organizar reuniones, redactar borradores y llevar a cabo revisiones. El propósito principal de este plan es reforzar la gestión institucional y la transparencia en la administración de activos.

**Tabla 18.**

Plan de actividades 1 de 3

R°	RIESGO	Nivel de riesgo actual	Nivel de riesgo esperado	Objetivo estratégico del PEI	Acción estratégica del PEI	ACTIVIDADES
1	No se cuenta con un lineamiento interno para la revisión periódica de los bienes totalmente depreciados.	Muy alto	Alto	OEI 2: Fortalecer la gestión Institucional con integridad y transparencia.	AEI 02.01: Gestión por procesos y procedimientos en PERÚ COMPRAS.	Elaborar un oficio a la Oficina de Administración para solicitar la elaboración de los procedimientos de revisión periódica de la vida útil de los bienes totalmente depreciados y su tratamiento contable.
						Organizar reuniones de trabajo para elaboración del procedimiento
						Elaborar un borrador del procedimiento
						Revisión y versión final
2	No se cuenta con un plan de contingencias de mantenimiento de los bienes patrimoniales que se encuentra asignados a los servidores CAS que realizan teletrabajo.	Muy alto	Alto	OEI 2: Fortalecer la gestión Institucional con integridad y transparencia	AEI 02.02: Planes institucionales implementados de PERÚ COMPRAS	Elaborar un oficio a la Oficina de Administración para solicitar la elaboración de un plan institucional de mantenimiento de los bienes patrimoniales que se encuentra asignados a los servidores CAS que realizan teletrabajo.
						Organizar la reunión de trabajo de diagnóstico de la situación actual
						Proporciona un borrador preliminar del plan que abarca: el objetivo, la finalidad, la clasificación de los bienes muebles patrimoniales, la evaluación y diagnóstico realizados por el área técnica especializada, el tipo de mantenimiento requerido, la frecuencia de las intervenciones de mantenimiento, la supervisión y monitoreo del avance del plan de mantenimiento, así como un cronograma detallado para su implementación.
						Revisión y versión final

Nota: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 19**

Plan de actividades 2 de 3

R°	RIESGO	Nivel de riesgo actual	Nivel de riesgo esperado	Objetivo estratégico del PEI	Acción estratégica del PEI	ACTIVIDADES
3	No se cuenta con las herramientas tecnológicas que permita en tiempo real realizar el análisis de los bienes de la entidad, para un control óptimo.	Muy alto	Alto	OEI 2: Fortalecer la gestión Institucional con integridad y transparencia.	AEI 02.04: Mejoramiento de los servicios de la Plataforma Tecnológica de la Central de Compras Públicas - PERÚ COMPRAS.  AEI 02.03 Capacidades Mejoradas del Personal de PERÚ COMPRAS.	Elaborar un oficio a la Oficina de Administración para solicitar la implementación y actualización de la herramienta tecnológica en el aplicativo SIGA MEF.
						Organizar jornada de capacitación
						Total
4	Falta de comunicación de las responsabilidades, uso y control de los bienes asignados a los usuarios de PERÚ COMPRAS.	Muy alto	Alto	OEI 2: Fortalecer la gestión Institucional con integridad y transparencia	AEI 02.03 Capacidades Mejoradas del Personal de PERÚ COMPRAS.	Elaborar un oficio a la Oficina de Administración para organizar una capacitación al personal del área administrativa enfocada en dar a conocer las prácticas de gestión de activos responsables a partir de las normas, metodologías y orientación sobre cómo establecer una buena gestión de activos
						Organizar jornada de capacitación con un experto consultor: El curso muestra los colaboradores las normas nacionales sobre gestión de activos, las mejores prácticas con el fin de lograr un mayor rendimiento de activos a un menor costo y una evaluación del estado actual de sus procesos de gestión de activos y sus resultados
5	Falta de información sobre los procedimientos en la gestión de control de bienes patrimoniales para la toma de inventarios.	Alto	Medio			

Nota: Elaboración propia, 2021.



**Tabla 20**

Plan de actividades 3 de 3

R°	RIESGO	Nivel de riesgo actual	Nivel de riesgo esperado	Objetivo estratégico del PEI	Acción estratégica del PEI	ACTIVIDADES
6	Los lineamientos internos de la gestión de bienes patrimoniales para el teletrabajo, deben de ajustarse a la norma N°006/2021/EF/54.01.	Alto	Medio	OEI 2: Fortalecer la gestión Institucional con integridad y transparencia.	AEI 02.01: Gestión por procesos y procedimientos en PERÚ COMPRAS.	Elaborar un oficio a la Oficina de Administración para solicitar la elaboración de los lineamientos internos de la gestión de bienes muebles patrimonial relacionados a las acciones del teletrabajo en función a la norma N°006/2021/EF/54.01.
						Organizar reuniones de trabajo para elaboración del procedimiento
						Elaborar un borrador del procedimiento
						Revisión y versión final

Nota: Elaboración propia, 2021.

## 5.2.2. Viabilidad de la propuesta

### 5.2.2.1 Beneficios esperados

Los beneficios de la propuesta han sido estimados en función de los ahorros materiales previsible tras su implementación tomando en cuenta los registros históricos de gastos en gestión patrimonial (Anexo 5). En este sentido, se aspira una disminución en diversos segmentos de costos, lo que refleja un ahorro estimado de S/100,000 en su conjunto (Tabla 21). Estos beneficios están primordialmente vinculados con la reducción del costo global de mantenimiento reactivo de equipos (30%), la disminución de los gastos en adquisición de repuestos y complementos para activos (30%), la disminución en los desembolsos por los servicios de mantenimiento de vehículos, mobiliario y equipos (30%), así como el ahorro en gastos inesperados relacionados con el patrimonio (30%). Estos indicadores reflejan una optimización en la gestión de recursos y activos, lo que podría tener un impacto positivo en los estados financieros al mejorar la estimación de las depreciaciones y aumentar la productividad de los colaboradores.

**Tabla 21.**

Beneficios materiales estimados

Categorial	Sin la propuesta	Con la propuesta	Ahorro
Costo total de mantenimiento reactivo en equipos	144,000.00	100,800.00	43,200.00
Gastos por adquisición de repuestos y accesorios para bienes	9,094.23	6,365.96	2,728.27
Servicio de mantenimiento de vehículos, mobiliario y equipos	129,511.70	90,658.19	38,853.51
Ahorro en gastos imprevistos relacionados a bienes patrimoniales	50,727.40	35,509.18	15,218.22
<b>Total</b>	<b>333,333.33</b>	<b>233,333.33</b>	<b>100,000.00</b>

**5.2.2.2 Costos estimados**

Las Tablas 22 y 23 proporcionan un desglose exhaustivo de los costos asociados al plan de actividades destinado a la gestión de riesgos en la organización. Estas acciones persiguen la optimización de las estimaciones financieras, la prolongación de la vida útil de los equipos utilizados en modalidad de teletrabajo, la potenciación de los informes de inventario y el fortalecimiento de la capacidad de gestión patrimonial entre los colaboradores.

**Tabla 22.**

Costos estimados 1 de 2

R°	Actividades	Unidad	Cantidad	Costo /u	Costo total	Beneficio esperado
1	Elaborar un oficio a la Oficina de Administración para solicitar la elaboración de los procedimientos de revisión periódica de la vida útil de los bienes totalmente depreciados y su tratamiento contable.	Oficio	1	0	0	Mejorar la estimación de la depreciación y de los estados financieros de PERÚ COMPRAS
	Organizar reuniones de trabajo para elaboración del procedimiento	Reuniones de trabajo	2	S/250	S/500	
	Elaborar un borrador del procedimiento	Documento	1	0	0	
	Revisión y versión final	Documento	0	0	0	
	<b>Total</b>					
2	Elaborar un oficio a la Oficina de Administración para solicitar la elaboración de un plan institucional de mantenimiento de los bienes patrimoniales que se encuentra asignados a los servidores CAS que realizan teletrabajo.	Oficio	1	0	0	Alargar la vida útil de los equipos y reducir el costo total de mantenimiento reactivo
	Organizar la reunión de trabajo de diagnóstico de la situación actual	Reuniones de trabajo	2	S/250	S/500	
	Proporciona un borrador preliminar del plan que abarca: el objetivo, la finalidad, la clasificación de los bienes muebles patrimoniales, la evaluación y diagnóstico realizados por el área técnica especializada, el tipo de mantenimiento requerido, la frecuencia de las intervenciones de mantenimiento, la supervisión y monitoreo del avance del plan de mantenimiento, así como un cronograma detallado para su implementación.	Documento	1	0	0	
	Revisión y versión final	Documento	0	0	0	
	<b>Total</b>					

Nota: Elaboración propia, 2021.

**Tabla 23.**

Costos estimados 2 de 2

R°	Actividades	Unidad	Cantidad	Costo/u	Costo total	Beneficio esperado
3	Elaborar un oficio a la Oficina de Administración para solicitar la implementación y actualización de la herramienta tecnológica en el aplicativo SIGA MEF.	Oficio	1	0	0	Mejora en la capacidad de análisis y la emisión de reportes de los inventarios necesarios para su evaluación y conciliación contable
	Organizar jornada de capacitación	Jornada	1	S/250	S250	
	Total				S/250	Ahorro en las horas hombres invertidas en gestión patrimonial.
4	Elaborar un oficio a la Oficina de Administración para organizar una capacitación al personal del área administrativa enfocada en dar a conocer las prácticas de gestión de activos responsables a partir de las normas, metodologías y orientación sobre cómo establecer una buena gestión de activos	Oficio	1	0	0	Mejorar la capacidad de gestión patrimonial en los colaboradores.
	Organizar jornada de capacitación con un experto consultor: El curso muestra los colaboradores las normas nacionales sobre gestión de activos, las mejores prácticas con el fin de lograr un mayor rendimiento de activos a un menor costo y una evaluación del estado actual de sus procesos de gestión de activos y sus resultados	Jornada	1	S/8,000	S/8,000	Ahorro en las horas hombres invertidas en gestión patrimonial.
5	Total		1	S/8,000	S/8,000	
6	Elaborar un oficio a la Oficina de Administración para solicitar la elaboración de los lineamientos internos de la gestión de bienes muebles patrimonial relacionados a las acciones del teletrabajo en función a la norma N°006/2021/EF/54.01.	Oficio	1	0	0	Reducir el costo total de mantenimiento reactivo de los equipos
	Organizar reuniones de trabajo para elaboración del procedimiento	Reuniones de trabajo	2	S/250	S/500	
	Elaborar un borrador del procedimiento	Documento	1	0	0	
	Revisión y versión final	Documento	0	0	0	
	Total				S/500	
	Costo total				S/9,750	

Nota: Elaboración propia, 2021.

### 5.2.2.3 Relación Beneficio/Costo (RBC)

- *Relación Beneficio costo* =  $\frac{\text{Beneficios}}{\text{costo}}$
- *Relación Beneficio costo* =  $\frac{100,000}{9,750}=10,25$

Dado que la RBC =10,25>1 queda demostrado la viabilidad de la propuesta al tener un monto de beneficios superior a los costos estimados.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. El estudio logró diseñar una propuesta de control patrimonial para gestionar el nivel de riesgo empresarial de PERÚ COMPRAS en el marco de la Norma ISO 31000, año 2021. Dicha propuesta posee altas implicancias prácticas dado que, se calza con el objetivo estratégico de PERÚ COMPRAS de fortalecer la gestión institucional con integridad y transparencia, específicamente en las acciones de fortalecimiento de la gestión por procesos y procedimientos, creación de planes institucionales implementados y mejora de las capacidades del personal administrativo para el control patrimonial. La propuesta tiene como beneficio que, lograría reducir la probabilidad de impacto de los riesgos altos y muy altos del control de bienes patrimonial actual, llevándolos a escenarios tolerables y reflejando una relación beneficio/costo superior a la unidad, que da prueba de su viabilidad económica.
2. En términos globales el control patrimonial es visto con un desempeño alto por 89.3% de los trabajadores administrativos consultados. Sin embargo, algunos actos de administración y disposición son vistos con un desempeño regular. En efecto, procedimientos como la afectación de uso, venta de chatarra y donaciones son vistas por casi el 20% de la muestra con desempeños moderados. En cuanto al análisis de riesgo, 85.7% lo evaluó en un nivel alto. Sin embargo, casi el 30% de la muestra consideró que la identificación de riesgos se puede mejorar. A este respecto, se puso en evidencia que existen procesos en el control patrimonial de PERÚ COMPRAS que de no mejorarse pueden generar consecuencias negativas.
3. Se identificó la necesidad de evaluar y dar de baja bienes en desuso, el impacto del trabajo remoto en el uso de activos, la alineación con la Directiva 006-2021, actualización tecnológica para optimizar inventario y codificación, revisión de directivas y manejo de bienes RAEE, mejora en el sistema de etiquetado, establecimiento de inventarios semestrales, y asignación de personal para supervisar el monitoreo de bienes en teletrabajo. Estas revelaciones son fundamentales para una gestión más efectiva y transparente del patrimonio de la entidad.

4. Se alcanzó distinguir los riesgos inherentes que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021. Al respecto, se identificaron, 12 riesgos, 02 en condiciones de muy alto impacto, 04 de alto impacto, 03 de impacto medio y 03 de impacto bajo. En base a ello, se pudo identificar más claramente los peligros, fallas y situaciones potenciales que pueden perjudicar el desempeño del control patrimonial de PERÚ COMPRAS.
5. Se logró analizar los riesgos que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021. Así se determinó que las situaciones de mayor impacto son: se carece de procedimientos para la revisión periódica de los bienes totalmente depreciados, se necesita de un plan de mantenimiento de los bienes patrimoniales que se encuentra asignados al teletrabajo, no se cuenta con software institucional que permita realizar el análisis de los bienes de la entidad, falta de capacidades por parte de los colaboradores en materia de uso y control de los bienes asignados e igualmente sobre los procedimientos en la gestión de control de bienes patrimoniales para la toma de inventarios y algunos lineamientos internos de la gestión de bienes patrimoniales referidos al teletrabajo, deben de ajustarse a la nueva Directiva N° 006-2021-EF/54.01. Gracias a este análisis, se pudo averiguar cuáles son realmente los riesgos prioritarios en la institución, y ayudar a aplicar una gestión eficaz de los mismos.
6. Se logró evaluar los riesgos y generar una propuesta de mejora control patrimonial para PERÚ COMPRAS, año 2021. Dicha etapa, incluyó los posibles sobre costos y ahorros que el plan de actividades propuesto supone para la empresa. La propuesta presentó un ahorro de S/ 100,000 que es muy superior al costo de implementación de la misma de S/9,750 soles. Por tanto, la relación beneficio costo es favorable, demostrando su viabilidad para ayudar a resolver la problemática planteada. En consecuencia, la propuesta de control patrimonial en el marco de la Norma ISO 31000 permite reducir el nivel de riesgo empresarial de Perú Compras, año 2021.
7. Este estudio ha logrado articular una propuesta sólida de gestión patrimonial que se alinea estratégicamente con los objetivos de fortalecimiento institucional de PERÚ COMPRAS, en consonancia con los principios de integridad, transparencia y mejora continua. La identificación y análisis profundo de los riesgos inherentes y contextuales han permitido una visión clara de los desafíos que afectan el control patrimonial. La propuesta presenta

una viabilidad económica notable al demostrar un equilibrio favorable entre beneficios y costos, y se presenta como un instrumento eficaz para atenuar los riesgos prioritarios.

## **Recomendaciones**

1. Se aconseja a la alta dirección de la institución que considere la viabilidad y aplicación del plan de mitigación de riesgos, formando un equipo que colabore estrechamente con los responsables de los procesos y procedimientos ya establecidos en PERÚ COMPRAS para lograr una incorporación fluida.
2. Es recomendable que la gerencia mantenga una supervisión constante de los cambios en el entorno externo, especialmente en situaciones cambiantes como el teletrabajo. Por lo tanto, se propone establecer canales de comunicación y evaluación periódica para asegurarse de que las políticas y procedimientos de control patrimonial se mantengan actualizados y sean eficaces.
3. Considerando las deficiencias identificadas en los procedimientos, capacidades y alineación con nuevas directrices, se sugiere la formulación de un plan de acción exhaustivo para cada uno de estos aspectos. Será crucial adaptar los procedimientos a las nuevas directrices para potenciar la gestión del control de los activos patrimoniales.
4. Dado el panorama de riesgos descubierto, se recomienda profundizar en la planificación del mantenimiento y seguimiento de los bienes patrimoniales asignados a los servidores CAS involucrados en el teletrabajo.
5. Se sugiere emprender investigaciones adicionales en relación a la incorporación de la gestión de riesgos tanto en la entidad como en el contexto más amplio del sector público.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abah, R. C., & Esq, E. (2019). The Importance of Enterprise Risk Management to Public Sector Organisations in Nigeria. *Public Policy and Administration Research*, 9, (3), 132-139. Doi: OI: 10.7176/PP
- Andrade de Freitas, S. A., Canedo, E. D., Santos Felisdório, R. C., & Leão, H. A. T. (2018). Analysis of the risk management process on the development of the public sector information technology master plan. *Information*, 9(10), 248.
- Ahmeti, R., & Vladi, B. (2017). Risk management in public sector: A literature review. *European journal of multidisciplinary studies*, 2(5), 323-329.
- Amadi, J. (2015). Assessment of Engineering Asset Management in the Public Sector. In *Engineering Asset Management-Systems, Professional Practices and Certification* (pp. 1151-1156). Springer, Cham.
- Aquino, A., Caperchione, E., Cardoso, R. L., & Steccolini, I. (2020). Overseas influences on the development and recent innovations on public sector accounting and finance in Latin America. *Revista de Administração Pública*, 54, 1-10.
- Bautista, O (2019). *El control patrimonial y la administración de bienes muebles del hospital Vitarte, 2018*. [Tesis de Maestría]. Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31463/Bautista\\_RO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31463/Bautista_RO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- British Columbia(2019). Risk Management Guideline for the B . C . Public Sector. <https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/british-columbians-our-governments/services-policies-for-government/internal-corporate-services/risk-management/risk-management-guideline.pdf>
- Carvalho, E., & Abranches, D. A. (2019). Análise do Controle Patrimonial de Bens Permanentes em uma Organização Pública. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(4).



Choo, B. & Goh, J. C. (2015). Pragmatic adaptation of the ISO 31000: 2009 enterprise risk management framework in a high-tech organization using Six Sigma. *International Journal of Accounting & Information Management*.

Contraloria General de la República del Perú (2017). *Matriz de riesgo integral*.

De Souza Bermejo, P. H., Sant'Ana, T. D., Mendonça, L. C., Salgado, E. G., dos Anjos, F. H., & Pinheiro, I. F. (2019). Risk management in the public sector: A proposed reference model and tool survey. In *Third International Congress on Information and Communication Technology* (pp. 817-834). Springer, Singapore.

de Oliveira, U. R., Marins, F. A. S., Rocha, H. M., & Salomon, V. A. P. (2017). The ISO 31000 standard in supply chain risk management. *Journal of Cleaner Production*, 151, 616-633. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.054>

Dobrea, C., & Ene, N. (2006). Adapting Risk Management Principles to the Public Sector Reforms. *Administratie Si Managment Public*, 126-130.

Dulanto Montalvo, E., Huamaní Riveros, R., & Ruiz Juárez, J. (2017). *Propuesta de diseño del marco de trabajo de la gestión del riesgo para el Ejército del Perú*. Tesis de maestría. Universidad del pácifico. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1919/Elger\\_Tesis\\_Maestria-2017.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1919/Elger_Tesis_Maestria-2017.pdf?sequence=1)

Gjerdrum, D., & Peter, M. (2011). The new international standard on the practice of risk management—A comparison of ISO 31000: 2009 and the COSO ERM framework. *Risk management*, 31(21), 8-12.

GTDI (2018). *Gobierno Digital en Perú y la norma ISO 31000:2018*.: [https://www.gtdi.pe/Gobierno\\_Digital\\_en\\_Peru\\_y\\_la\\_norma\\_ISO\\_31000](https://www.gtdi.pe/Gobierno_Digital_en_Peru_y_la_norma_ISO_31000)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

McPhee, I. (2005). *Risk and Risk Management in the Public Sector*. Australian National Audit Office: Canberra, Australia, 2005.

- MEF (2021). Directiva N° 0006-2021-EF/54.01: “Directiva para la gestión de bienes muebles patrimoniales en el marco del Sistema Nacional de Abastecimiento”. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2652575/RD0015\\_2021EF5401.pdf.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2652575/RD0015_2021EF5401.pdf.pdf)
- OECD. (2014). *Risk management and corporate governance*. OECD Publishing.
- Olechowski, A., Oehmen, J., Seering, W., & Ben-Daya, M. (2016). The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play?. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1568-1578. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.002>
- Peru Compras (2021). *Servicio de toma de inventario físico valorizado de los bienes muebles patrimoniales, bien inmueble y existencias de almacén al 31 de Diciembre de 2021 de la Central de Compras Públicas – PERU Compras*. Documento no publicado.
- Pozo, H. (2007) *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Purdy, G. (2010). ISO 31000: 2009—setting a new standard for risk management. *Risk Analysis: An International Journal*, 30(6), 881-886. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01442.x>
- Rana, T., Wickramasinghe, D., & Bracci, E. (2019). New development: Integrating risk management in management control systems—lessons for public sector managers. *Public Money & Management*, 39(2), 148-151.
- Yaco, A. (2019). *Gestión de riesgos conforme a la norma ISO 31000: 2018 en obras ejecutadas por administración directa en la provincia de Cusco-Perú*. [Tesis de Maestría]. Universidad Politecnica de valencia. [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/123217/01\\_MEMORIA.pdf?sequence=1](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/123217/01_MEMORIA.pdf?sequence=1)

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Documentos seleccionados en el estado de arte

N°	AUTOR	AÑO	TÍTULO	FUENTE	TIPO	PAÍS
1	Rana, T., Wickramasinghe, D., & Bracci, E.	2019	New development: Integrating risk management in management control systems—lessons for public sector managers	Scopus	Artículo científico Internacional	EEUU
2	Andrade de Freitas, S. A., Canedo, E. D., Santos Felisdório, R. C., & Leão, H. A. T.	2018	Analysis of the risk management process on the development of the public sector information technology master plan	Google académico	Artículo científico Internacional	Brasil
3	De Souza, P. H., Sant'Ana, T. D., Mendonça, L. C., Salgado, E. G., dos Anjos, F. H., & Pinheiro, I. F.	2019	(2019). Risk management in the public sector: A proposed reference model and tool survey.	Google académico	Artículo científico Internacional	Brasil
4	Abah, R. C., & Esq, E.	2019	The Importance of Enterprise Risk Management to Public Sector Organisations in Nigeria.	Google académico	Artículo científico Internacional	Nigeria
5	Yaco, A.	2019	Gestión de riesgos conforme a la norma ISO 31000: 2018 en obras ejecutadas por administración directa en la provincia de Cusco-Perú	Google académico	Tesis de maestría Nacional	Perú
6	Dulanto Montalvo, E., Huamaní Riveros, R., & Ruiz Juárez, J.	2017	Propuesta de diseño del marco de trabajo de la gestión del riesgo para el Ejército del Perú. Tesis de maestría.	Google académico	Tesis de maestría Nacional	Perú

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Anexo 2. Instrumentos aplicados

### Cuestionario dirigido a colaboradores del área administrativa

Estimado colaborador, recibe un cordial saludo de los responsables de la investigación titulada: *“Propuesta de control patrimonial para gestionar el nivel de riesgo empresarial de Perú Compras en el marco de la Norma ISO 31000, año 2021”*. A continuación, te presentamos un cuestionario, el cual puedes responder de forma anónima y cuya información será utilizada exclusivamente con fines académicos. En esta primera parte, cada afirmación debe ser respondida en una puntuación del 1 al 5 que refleje su opinión personal con respecto al desempeño del ítem en la institución dicha escala es: 1=Muy deficiente, 2=Deficiente, 3=Regular, 4=Bueno, 5= Excelente. Si no sabe la respuesta, por favor dejar en blanco la casilla.

### Variable de control patrimonial

Ítem	1	2	3	4	5
<b>Dimensión de actos de adquisición</b>					
1. El procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para realizar la incorporación física y contable de bienes muebles al patrimonio de la entidad pública (Alta de bienes) es					
2. El procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para realizar la extracción física y contable de bienes del patrimonio de la entidad (Baja de bienes) es					
3. El procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para recibir bienes con características iguales, similares o equivalentes por parte del responsable de la pérdida o destrucción del bien (reposición del bien) es					
4. El procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para regularizar o formalizar la propiedad u otros derechos respecto de los bienes muebles e inmuebles (Saneamiento de bienes sobrantes y faltantes) es					
5. El procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para la Gestión de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (Bienes RAEE) es					
<b>Dimensión de actos de administración</b>					
6. El procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para recibir o entregar, a título gratuito, bienes destinados a uso o servicio público (Afectación de uso) es					
<b>Dimensión de actos de disposición</b>					
7. El procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para disponer de parte de su patrimonio y transferirlo de manera gratuita a favor de un tercero (Donación de bienes) es					
8. El procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para la venta de bienes calificados como chatarras, es decir conjunto de trozos de metal de desecho, principalmente hierro es					
9. El procedimiento efectuado por PERÚ COMPRAS para la transferencia recíproca de la propiedad de bienes con otra entidad (Permuta de bienes) es					
<b>Dimensión de inventarios</b>					
10. El inventario de bienes, es decir, la relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de PERÚ COMPRAS es					
11. El proceso de migración de datos de bienes al módulo de SINABIP es					
14. El registro de datos en las fichas de asignación de bienes al personal en PERÚ COMPRAS es					
15. El etiquetado de los bienes muebles en PERÚ COMPRAS es					
16. El trabajo de gabinete, es decir, la conciliación de los bienes patrimoniales con los registros contables de Perú Compras es					

## Variable de riesgo empresarial

En esta segunda parte, cada afirmación debe ser respondida en una puntuación del 1 al 5 que refleje su opinión personal con respecto al desempeño del ítem en la institución, tomar en cuenta la siguiente escala: 1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4=De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo. Si no sabe la respuesta, por favor dejar en blanco la casilla.

Ítem	1	2	3	4	5
<b>Dimensión de evaluación del contexto</b>					
17. En el control patrimonial de PERÚ COMPRAS se toma en cuenta la evolución de las variables económicas que puedan afectar el valor de los bienes					
18. En el control patrimonial de PERÚ COMPRAS se cumple con las normativas y el marco legal vigente					
19. Los resultados del control patrimonial de PERÚ COMPRAS permite la elaboración de estados financieros del sector público confiables					
20. En el control patrimonial de PERÚ COMPRAS se cuenta con personal capacitado					
21. En el control patrimonial de PERÚ COMPRAS se cuenta con personal suficiente					
22. La información del control patrimonial de PERÚ COMPRAS sigue los protocolos de seguridad establecidos					
23. La gestión de los activos se realiza según la normativa vigente					
24. Los bienes están resguardados de eventos climáticos extremos					
<b>Dimensión de identificación de riesgos</b>					
25. Existen procesos en el control patrimonial de PERÚ COMPRAS que de no mejorarse pueden generar consecuencias negativas					
26. Los recursos requeridos para el control patrimonial de PERÚ COMPRAS son suficientes					
27. Los resultados alcanzados de control patrimonial de PERÚ COMPRAS se corresponde a lo esperado					
28. Se cuenta con mecanismos de control para la mejora de los procesos de PERÚ COMPRAS					
29. La documentación de los procesos de control patrimonial en PERÚ COMPRAS es adecuada					
30. Se cuenta con indicadores para el control patrimonial de PERÚ COMPRAS					
31. Se cuenta con un plan de mantenimiento para los bienes muebles de PERÚ COMPRAS					
32. PERÚ COMPRAS cuenta con Pólizas de Seguros vigente para todos los bienes					

## **Entrevista dirigida a los coordinadores o responsables administrativos**

Estimado coordinador, recibe un cordial saludo de los responsables de la investigación titulada: *“Propuesta de control patrimonial para gestionar el nivel de riesgo empresarial de PERÚ COMPRAS en el marco de la Norma ISO 31000, año 2021”*. A continuación, te presentamos una entrevista con preguntas abiertas donde puedes reflejar tu opinión, fortalezas y debilidades sobre el asunto planteado. La información será utilizada exclusivamente con fines académicos. Muchas gracias por tu colaboración.

### **Variable de control patrimonial**

- 1) En general, el control patrimonial incluye el proceso de registro, documentación, identificación y condiciones de uso de los activos fijos, desde su inclusión hasta su retiro. En este sentido, qué pudiera decir del proceso de control patrimonial de PERÚ COMPRAS.
- 2) Al hablar de capacitación nos viene a la mente un programa enfocado a determinados miembros del personal de las habilidades y los conocimientos necesarios para su función, tomando dicho concepto, cómo calificaría la capacitación que recibe el personal de PERÚ COMPRAS sobre la Gestión de Bienes Muebles del Estado.
- 3) El alta de bienes, implica la incorporación física y contable de los bienes y la baja su desincorporación, ahora bien, cómo describiría dichos procesos en PERÚ COMPRAS.
- 4) En ocasiones se puede recibir bienes con características iguales, similares o equivalentes por parte del responsable de la pérdida o destrucción del bien, por favor comentar si PERÚ COMPRAS cuenta con procedimientos para ello.
- 5) El saneamiento, implica regularizar o formalizar la propiedad u otros derechos respecto de los bienes muebles e inmuebles, de qué forma se realiza dicho proceso en PERÚ COMPRAS.
- 6) Las afectaciones de uso, implican recibir o entregar, a título gratuito, bienes destinados a uso o servicio público, cómo se cumple dicho proceso en PER.
- 7) La donación implica disponer de parte de su patrimonio y transferirlo de manera gratuita a favor de un tercero, en el caso de PERÚ COMPRAS, cómo se lleva a cabo.
- 8) El inventario de bienes, es decir, la relación detallada, ordenada y valorada de los elementos que componen el patrimonio de PERÚ COMPRAS, ¿presenta debilidades actualmente?, por favor comente al respecto.

- 9) Procesos como el registro de datos en las fichas de asignación de bienes al personal y el etiquetado son vitales para el control patrimonial, ¿de qué forma se cumplen en PERÚ COMPRAS?
- 10) Considera usted que existen fallas en el manejo de los Bienes Muebles en PERÚ COMPRAS, por favor detalle su respuesta.

### **Variable de riesgos empresariales**

- 1) La situación económica actual como la subida del dólar, y la incertidumbre económica puede afectar el desempeño del área de control patrimonial, qué opinas al respecto.
- 2) A tu juicio, cuáles son los elementos que faltan por cumplir de las normativas, reglamentaciones que rigen el área de control patrimonial
- 3) La información generada actualmente por el área de control patrimonial permite la elaboración de estados financieros confiables del sector público, por favor danos tu visión al respecto.
- 4) El desempeño del personal disponible para el control patrimonial de PERÚ COMPRAS ha sido positivo o existen aspectos a mejorar
- 5) Se cuenta con procedimientos de manejo y seguridad de la información del control patrimonial
- 6) En cuanto al resguardo de los bienes ante situaciones climáticas, se cumple en PERÚ COMPRAS.
- 7) Según tu visión, cuáles son los procesos en el control patrimonial de PERÚ COMPRAS que de no mejorarse pueden generar consecuencias negativas, por favor danos tu visión al respecto.
- 8) Piensas que se cuenta con suficientes recursos para las labores de control patrimonial de PERÚ COMPRAS
- 9) Los mecanismos de control utilizados para la gestión patrimonial han sido efectivos o inefectivos, por favor danos tu opinión.
- 10) Cómo calificarías la documentación de procesos en el área de control patrimonial
- 11) Cuáles son tus consideraciones finales sobre los indicadores de control patrimonial de PERÚ COMPRAS



## **Entrevista dirigida a expertos de control patrimonial**

Estimado experto, recibe un cordial saludo de los responsables de la investigación titulada: *“Propuesta de control patrimonial para gestionar el nivel de riesgo empresarial de PERÚ COMPRAS en el marco de la Norma ISO 31000, año 2021”*. A continuación, te presentamos una entrevista con preguntas abiertas donde puedes reflejar tu opinión, fortalezas y debilidades sobre el asunto planteado. La información será utilizada exclusivamente con fines académicos. Muchas gracias por tu colaboración.

### **Variable de control patrimonial**

- 1) En general, el control patrimonial incluye el proceso de registro, documentación, identificación y condiciones de uso de los activos fijos, desde su inclusión hasta su retiro. En este sentido, que pudiera decir del proceso de control patrimonial seguido en las instituciones públicas.
- 2) Al hablar de capacitación nos viene a la mente un programa enfocado a determinados miembros del personal de las habilidades y los conocimientos necesarios para su función, tomando dicho concepto, cómo calificaría la cantidad y calidad de la capacitación que recibe el personal público sobre la gestión de bienes.
- 3) El alta de bienes, implica la incorporación física y contable de los bienes y la baja su desincorporación, ahora bien, cómo describiría dichos procesos en las instituciones públicas.
- 4) Piensa que situaciones como la reposición de bienes, la permuta o las afectaciones de uso, son bien administrados en las instituciones públicas.
- 5) El saneamiento, implica regularizar o formalizar la propiedad u otros derechos respecto de los bienes muebles e inmuebles, de qué forma se realiza dicho proceso en las instituciones públicas.
- 6) A su juicio, cuáles son las debilidades y fortalezas de los inventarios de bienes de las instituciones públicas.
- 7) Si pudiera intervenir, que cosas mejorarías del control patrimonial actual en las instituciones públicas.

### Anexo 3. Matriz de consistencia

<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Metodología</b>
¿De qué manera una propuesta de control patrimonial de PERÚ COMPRAS puede gestionar el nivel de riesgo empresarial en el marco de la Norma ISO 31000, año 2021?	Diseñar una propuesta de control patrimonial para gestionar el nivel de riesgo empresarial de PERÚ COMPRAS en el marco de la Norma ISO 31000, año 2021.	Hg= La propuesta de control patrimonial en el marco de la Norma ISO 31000 permite reducir el nivel de riesgo empresarial de PERÚ COMPRAS, año 2021.	Control patrimonial	Altas y bajas Actos administrativos Actos de disposición Actos de registro	Tipo de Investigación Aplicada mixta  Diseño de la Investigación
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>			Diseño no experimental de tipo descriptivo
¿Cuáles son los elementos del contexto interno y externo que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021?,	Identificar el contexto interno y externo que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021.	H1= Existen elemento del contexto interno y externo que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021.	Riesgo empresarial	Evaluación del contexto Identificación de riesgos Análisis de riesgos Evaluación de riesgos	Población  46 empleados 2 gerentes
¿Cuáles son los riesgos inherentes que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año	Distinguir los riesgos inherentes que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021.	H2=Existen riesgos estratégicos, de peligro, operativos y financieros inherentes a la gestión actual que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021.			Muestra  28 empleados 1 gerente 1 experto
¿Cuál es el resultado del análisis de los riesgos inherentes que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021?,	Analizar los riesgos que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021.	H3= Existen riesgos moderados y altos que afectan el desempeño de control patrimonial de PERÚ COMPRAS, año 2021.			Instrumentos
¿Cuáles son los elementos de una propuesta de mejora control patrimonial para PERÚ COMPRAS, año 2021, en el marco de la evaluación de riesgos?	Evaluar los riesgos y generar una propuesta de mejora control patrimonial para PERÚ COMPRAS, año 2021.	H4= La propuesta de mejora control patrimonial para PERÚ COMPRAS, año 2021 reduce el riesgo actual.			Cuestionario Guía de entrevista semi estructurada

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### Anexo 4. Baremo de puntuaciones

		Bajo		Medio		Alto	
		Vi	Vf	Vi	Vf	Vi	Vf
V1	Control patrimonial	14	33	34	52	53	70
D1	Actos de adquisición	5	12	13	19	20	25
D2	Actos de administración	1	2	3	3	4	5
D3	Actos de disposición	3	7	8	11	12	15
D4	Inventario	5	12	13	19	20	25
V2	Riesgo empresarial	16	37	38	58	59	80
D6	Evaluación del contexto	8	19	20	30	31	40
D7	Identificación de riesgos	8	19	20	30	31	40

Nota. Vi=Valor inicial, Vf=Valor final.

## Anexo 5. Cuadro comparativo gastos de mantenimiento

GASTOS POR ADQUISICIÓN DE REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA BIENES (Tipo de Bienes)	PERIODO	
	2020	2021
De Vehículos	425.25	3,398.83
De comunicaciones y Telecomunicaciones	0.00	953.44
De Seguridad	5,000.00	4,042.17
De Otros Accesorios y Repuestos	4,797.44	699.80
<b>Total Gasto en Adquisición</b>	<b>10,222.69</b>	<b>9,094.24</b>

GASTOS DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE BIENES (Tipo de Servicios)	PERIODO	
	2020	2021
De Vehículos	6,942.18	6,051.19
De Mobiliario y Similares	5,396.00	12,625.00
De Maquinarias y Equipos	49,152.20	108,814.52
<b>Total Gasto en Servicios</b>	<b>61,490.38</b>	<b>129,511.71</b>

GASTOS DE SOPORTE TÉCNICO Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS INFORMÁTICOS (Recursos Humanos)	PERIODO	
	2020	2021
3 Servidores que se encargan de realizar el Mantenimiento de Equipos de cómputo - Pago de remuneración S/ 4,000 cada uno	144,000.00	144,000.00
1 Servidor que se encargan de realizar el Mantenimiento de Equipos de cómputo - Pago de remuneración S/ 3,000	33,000.00	33,000.00
<b>Total Gasto en Servicios</b>	<b>144,000.00</b>	<b>144,000.00</b>