

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**EL GOBIERNO CORPORATIVO Y LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE LA
REGIÓN PUNO, PERIODO 2015 - 2017**

PRESENTADA POR:

FERNANDO ABAD COILA MAYTA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MENCIÓN EN AUDITORÍA Y TRIBUTACIÓN

PUNO, PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
TESIS



EL GOBIERNO CORPORATIVO Y LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE LA
REGIÓN PUNO, PERIODO 2015 - 2017

PRESENTADA POR:

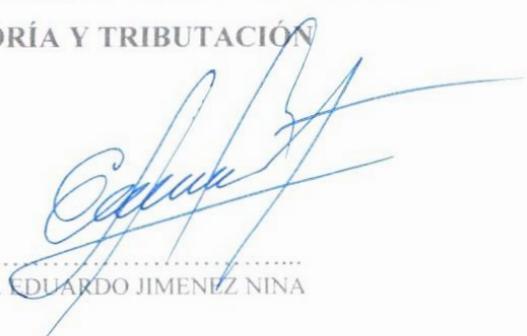
FERNANDO ABAD COILA MAYTA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN EN AUDITORÍA Y TRIBUTACIÓN

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE


.....
Dr. EDUARDO JIMENEZ NINA

PRIMER MIEMBRO


.....
Dra. MARIA AMPARO CATACORA PEÑARANDA

SEGUNDO MIEMBRO


.....
DR. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

ASESOR DE TESIS


.....
Dra. LILIAN MARIEL TRIGOS SÁNCHEZ

Puno, 27 de Septiembre del 2019

ÁREA: Entidades Financieras.

TEMA: Implementación del Sistema de Control Interno.

LÍNEA: Gestión Empresarial.

DEDICATORIA

- Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para estudiar y seguir adelante enseñándome a enfrentar diferentes adversidades.
- Para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, principios, carácter, empeño, perseverancia y coraje para conseguir mis objetivos.
- A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.
- A todas las personas que han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano y su escuela de Postgrado por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.
- A mi directora de tesis por su esfuerzo y dedicación, conocimientos y experiencia ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.
- A mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación; por sus consejos, sus enseñanzas y más que todo por su amistad conmigo.
- A mí asesor de Investigación por su visión crítica del trabajo, por su rectitud en su profesión como docente, por sus recomendaciones, que ayudaron a formarme como persona e investigador.
- A todas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más importantes de mi vida.

INDICE GENERAL	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
INDICE GENERAL	iii
INDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO I REVISIÓN DE LITERATURA	
1.1 Antecedentes	3
1.2 Marco Teórico.....	6
1.3 Marco Conceptual.....	22
 CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
2.1 Planteamiento de la investigación.....	24
2.2. Enunciados del problema:.....	27
2.3. Justificación	28
2.4. Objetivo	28
2.5. Hipótesis	29
 CAPÍTULO III MATERIALES Y MÉTODOS	
3.1 Lugar de estudio.....	30
3.2 Población	31
3.3 Muestra	31
3.4 Diseño de investigación	31
3.5 Descripción detallada de métodos por Objetivos Específicos	31
3.6 Técnicas e instrumento de recolección de datos	32
3.7 Técnicas de procesamiento de datos	32
3.8 Alcance de investigación	33

CAPÍTULO IV**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1 Para el Objetivo Específico 1	34
4.2 Para el Objetivo Específico 2.....	57
4.3 Para el Objetivo Específico 3.....	63
4.4 Discusión y Contrastación de Hipótesis	67
4.5 Correlación entre variables	68
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	76

INDICE DE TABLAS	Pág.
1. Análisis del sistema financiero	24
2. Créditos en la región de Puno	25
3. Morosidad en la región de Puno	25
4. Responsabilidades del consejo.....	34
5. Cultura y valores corporativos	36
6. Apetito por el Riesgo, Gestión y Control	37
7. Coordinación con la oficina de auditoría interna.....	38
8. Composición del consejo	39
9. Selección y aptitudes de los consejeros	40
10. Organización y evaluación del consejo	41
11. Autoevaluación del consejo	42
12. Papel del presidente del consejo	43
13. Comité de auditoría.....	44
14. Comité de riesgos.....	45
15. Conflictos de intereses	46
16. Gerencia superior	47
17. Consejo de las filiales	48
18. Identificación de riesgos	49
19. Comunicación de riesgos	50
20. Cumplimiento	51
21. Auditoría por procesos.....	52
22. Compensación.....	53
23. Difusión y transparencia	54
24. Orientaciones sobre expectativas de buen gobierno corporativo.....	55
25. Exigir mejoras o acciones correctivas	56
26. Asesoramiento a la dirección de la empresa para el logro de sus planes.....	57
27. Reconocimiento de la función asesora de la oficina.....	58
28. Cubrimiento de la función evaluadora de la oficina	59
29. Conocimiento y aplicación del control interno	60
30. Receptividad de la labor de la oficina.....	61
31. Trabajos realizados por la oficina de control interno	62
32. Parámetros de coeficiente de correlación	68

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Definición del Gobierno Corporativo en Cajas Municipales.....	14
2. Evaluación del Gobierno Corporativo para las Cajas Municipales	15
3. Estructura de principios de evaluación	16
4. Responsabilidades del consejo.....	35
5. Cultura y Valores Corporativos	36
6. Apetito por el Riesgo, Gestión y Control	37
7. Coordinación con Auditoría interna	38
8. Composición del consejo	39
9. Selección y Aptitudes del consejo	40
10. Organización y evaluación del consejo	41
11. Autoevaluación del consejo	42
12. Papel del Presidente del consejo	43
13. Comité de Auditoria.....	44
14. Comité de riesgos.....	45
15. Conflicto de intereses.....	46
16. Gerencia superior	47
17. Consejo de las Filiales	48
18. Identificación de riesgos	49
19. Comunicación de Riesgos.....	50
20. Cumplimiento	51
21. Auditoría por procesos.....	52
22. Compensación.....	53
23. Difusión y Transparencia.....	54
24. Orientaciones sobre expectativas de Buen Gobierno Corporativo	55
25. Mejoras o Acciones correctivas	56
26. Asesoramiento a la dirección de la empresa para el logro de los planes	57
27. Reconocimiento de la función asesora.....	58
28. Cubrimiento de la función evaluadora.....	59
29. Conocimiento y aplicación del control interno	60
30. Receptividad de la oficina.....	61
31. Trabajos realizados por la oficina de control interno	62
32. Modelo de Gobierno Corporativo.....	64
33. Cuestionario de evaluación	66

	ÍNDICE DE ANEXOS	Pág.
1. Encuesta		77
2. Cuadro de Resultados		78

RESUMEN

El presente trabajo de investigación analiza la relación del gobierno corporativo y la implementación del sistema del control interno en instituciones financieras de la región de Puno. En el nuestro país, la adopción de principios y prácticas de gobernanza corporativa, es de opción voluntaria (Se estableció la aplicabilidad del Código de buen gobierno corporativo para sociedades peruanas del año 2013). La mayoría de instituciones del rubro financiero no han conseguido, a pesar que nacionalmente e internacionalmente existen estudios y recomiendan su aplicación. El gobierno corporativo es el proceso interactivo de sus órganos de gobierno por el cual estas son dirigidas y controladas adecuadamente para el logro de sus objetivos. La presente investigación tiene por finalidad conocer como está relacionada las buenas prácticas de gobierno corporativo y el sistema de control interno de las Cajas Municipales de la región de Puno. Los métodos empleados para la obtención de resultados fueron: el método analítico, sintético e interpretativo. Siendo fundamentales para la propuesta del modelo de gobierno corporativo para el fortalecimiento del control interno y demás objetivos establecidos en las Cajas Municipales de la región. En relación a los resultados de la investigación se concluye que el gobierno corporativo según el tipo de institución tendrá una relación directa en la implementación del sistema del control interno en las financieras de la región de Puno y del país. Se establece que: "A mayor cumplimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo, mayor será el nivel de rendimiento de implementación del sistema de control interno".

Palabras clave: Auditoría interna, Gestión de riesgos, Gobierno corporativo, Órganos de gobierno y Sistema de control interno.

ABSTRACT

This research paper analyzes the relationship between corporate governance and the implementation of the internal control system in financial institutions in the Puno region. In our country, the adoption of principles and practices of corporate governance is a voluntary option (The applicability of the Code of good corporate governance for Peruvian companies of 2013 was established). The majority of financial institutions have failed, despite the fact that nationally and internationally there are studies and they recommend their application. Corporate governance is the interactive process of its governing bodies by which they are directed and adequately controlled to achieve their objectives. The purpose of this research is to know how good corporate governance practices and the internal control system of the Municipal Savings Banks of the Puno region are related. The methods used to obtain results were: the analytical, synthetic and interpretive method. Being fundamental for the proposal of the corporate governance model for the strengthening of internal control and other objectives established in the Municipal Savings Banks of the region. Regarding the results of the research, it is concluded that corporate governance according to the type of institution will have a direct relationship in the implementation of the internal control system in the financial institutions of the Puno region and the country. It is established that: “The greater compliance with good corporate governance practices, the higher the level of performance of the internal control system implementation”.

Keywords: Corporate governance, Governing bodies, Internal audit, Internal control system and Risk management.

INTRODUCCIÓN

El gobierno corporativo en el sector financiero establece que los órganos de gobierno de una institución adopten mecanismos para el alcance de la misión, visión y objetivos estratégicos. El liderazgo, las estrategias y las prácticas societarias, éticas y de transparencia, establecidas por el órgano de gobierno tendrán un impacto relevante con sus objetivos. El presente trabajo de investigación es el resultado del análisis del gobierno corporativo y su relación con la implementación del sistema de control Interno de las entidades financieras de la región de Puno; para lo cual se definió el alcance de prácticas de gobernanza corporativa para Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.

La presente investigación es de suma importancia para el funcionamiento del sistema financiero peruano, que a través de las Cajas Municipales cumplen con la intermediación financiera para futuras inversiones. Es por eso que estas instituciones deben gobernar poniendo en práctica un modelo que les permita seguir siendo competitivos sosteniblemente y cumpliendo con los propósitos que fueron creados. Es importante poner en conocimiento que la decisión de implementación de un sistema depende directamente de los órganos de gobierno que se tiene, en ese sentido este trabajo de investigación presenta los aspectos más importantes en cuestión a las debilidades que se presentan en la práctica de gobierno actual, haciendo un análisis en los efectos que se tienen a raíz de esta problemática. Asimismo, esta investigación propondrá un modelo de gobierno corporativo para que estas instituciones tomen la decisión de su implantación y mejoren sus objetivos establecidos.

El área de investigación es la Auditoria, el tema es gobierno corporativo y la línea de investigación es el control interno. Para la realización del trabajo de investigación se utilizó el diseño no experimental, donde se observó el contexto natural de la variable independiente; el método analítico permitió analizar el grado de cumplimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo y la relación que guarda con la implementación del sistema de control Interno; el método sintético fue útil en la elaboración de conclusiones y recomendaciones finales del trabajo de investigación; el método interpretativo: coadyuvo con la propuesta de modelo de gobierno corporativo para el fortalecimiento del control interno y demás objetivos de las Cajas Municipales de la región de Puno. Asimismo, cabe resaltar que la recolección de datos estuvo en las siguientes técnicas

como la encuesta, la observación y el análisis documental. Estructuralmente, en cuanto al contenido, el presente informe de investigación consta de cuatro capítulos.

Capítulo I: Bajo los estudios anteriormente realizados, se analizaron resultados, datos y documentación con lo cual se estableció el planteamiento del problema, justificación, objetivos y las hipótesis de la investigación.

Capítulo II: Hace referencia a los estudios realizados, tanto nacional e internacionalmente referidos al tema, con lo cual se citó los antecedentes, el marco teórico y el marco conceptual.

Capítulo III: Aborda el diseño metodológico de investigación, en el cual entran a tallar: el tipo y diseño de investigación, el tamaño de población, la muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, etc.

Capítulo IV: Se presenta los resultados y la discusión con referencia a otras investigaciones y aportes para la interpretación estadística de resultados.

Adicionalmente, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones finales, sugerencias, bibliografía y anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Antecedentes

Bustamante, Francia y Meza (2017) en su trabajo de investigación concluyen que en esta época el sistema financiero ha variado y muestra a actores cada vez más competitivos como es el caso de Mibanco, CrediScotia, Financiera Confianza, Financiera Compartamos y las principales Cajas Municipales como Arequipa y Piura. Estas empresas serán quienes tomen las riendas del sector. El sistema financiero en un mediano y largo plazo está entrando a una etapa de concentración en el que participantes con mayor participación están fusionándose o comprando a aquellas organizaciones que se muestra con menos posibilidades de desarrollo sostenible en el sector. Según los especialistas, los actores de las finanzas en los siguientes años el número las entidades se reducirán a menos de 10, esto por el análisis de la forma que controladas en su operatividad. (p.97)

Goshima (2017) concluye las Cajas Municipales forman uno de los pilares del sistema financiero peruano. Estas entidades cuentan con una serie de particularidades que la diferencia del resto de entidades financieras, como la composición y la manera de designación de los miembros de su directorio. En este tipo de entidades, el accionista no es el único que designa a sus representantes ante el directorio, también lo realiza Cámara de Comercio, el clero, la asociación de los pequeños comerciantes y productos y la Corporación Financiera de Desarrollo. En materia de gobierno corporativo, diversos organismos internaciones como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, el Banco de Desarrollo de América Latina y el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea han emitido principios los cuales pueden ser adoptados según las características de las entidades de cada país. (p. 46)

Costa (2015) en su trabajo de investigación concluye que el sistema cooperativo de ahorro y crédito ha ido tomando cada vez mayor importancia en la economía del Perú, siendo que al cierre del año 2014 reporta créditos y depósitos superiores a S/. 6.4 mil millones y S/. 5.9 mil millones, respectivamente. Así, si bien la regulación y supervisión de dichas cooperativas corresponde a la SBS y a la FENACREP, respectivamente, actualmente existe un proyecto de ley aprobado por la Comisión de Economía del Congreso de la República en el que se establece que la supervisión directa de estas cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a captar recursos del público debe corresponder a la SBS, esto permitirá un marco regulatorio alineado a la situación actual de la cooperativas, una mayor efectividad en la supervisión y protección de los ahorros de los depositantes a través de un esquema similar al Fondo de Seguro de Depósitos. (p. 58)

Távora (2016) concluye que el gobierno corporativo implica a los accionistas, directores y gerentes de la empresa, así como su interacción en el desempeño de sus funciones, es decir el comportamiento diligente respecto de las actividades empresariales y el impacto que tengan sobre los grupos de interés, dentro y fuera de la empresa. El Buen Gobierno Corporativo genera confianza a los diversos grupos de interés que se relacionan con la empresa, lo cual resulta determinante para su sostenibilidad. La consecuencia inmediata será la de haber logrado construir una empresa sólida y eficiente en el tiempo. Los accionistas, directores y principales ejecutivos de las empresas deben tomar conciencia de la importancia de los beneficios de un Buen Gobierno Corporativo, priorizando las expectativas de los demás grupos de interés y buscando el bien común. En la actualidad, las empresas que se encuentran dentro de un marco de negociación de valores mobiliarios no necesariamente tienen prácticas de Buen Gobierno Corporativo, deben darle una mayor importancia a la implementación y desarrollo de políticas de buen gobierno corporativo. (p.68)

Cruz, Escobedo y Villafuerte (2017) en su trabajo de investigación indican que la finalidad del buen gobierno corporativo es incrementar valor financiero en las compañías logrando optimizar la efectividad de las gestiones que realizan, así como también contar con directores y trabajadores idóneos, y ante los imprevistos que surjan, poder otorgar una oportunidad de mejorar la relación laboral con los colaboradores de una empresa, lo cual permite tener una perspectiva optimista para los inversionistas. Sin embargo, cuesta mucho trabajo implementar y mantener este contexto ideal de las prácticas del buen gobierno corporativo en el ámbito empresarial peruano. Se desarrollan estrategias en el

directorio para maximizar los beneficios en la compañía y se les da directamente la responsabilidad a los puestos de alta gerencia de realizar estrategias para una dirección de la empresa óptima. (p.78)

Mora (2015) concluye que el buen gobierno corporativo incide positivamente en el cumplimiento de objetivos y nivel de desempeño de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, puesto que se comprobó la evolución del nivel de desempeño de la Caja Huancayo en los años 2007 al 2014, producto de la adopción formal de lineamientos de Buen Gobierno Corporativo; y porque al comparar el nivel de desempeño de la Caja Huancayo, Caja Arequipa y Caja Santa, se verificó que a mayor prácticas de Gobierno Corporativo. Los resultados obtenidos al analizar el Código de Buen Gobierno Corporativo en la Caja Huancayo – Periodo 2013, nos da a conocer los principios que la Caja ha implementado y los principios que no se han implementado en el periodo de revisión. Los resultados obtenidos nos permiten concluir que el nivel de desempeño de la Caja Huancayo cambió positivamente desde el año 2007 hasta el año 2014, luego de implementar en forma gradual prácticas de Buen Gobierno Corporativo. (p.73)

Rodríguez y Berrocal (2017) en su trabajo de investigación concluyen que las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito constituyen el segundo grupo más importante dentro del sistema financiero peruano después de la banca múltiple, con quien compete considerablemente en la colocación crediticia. Esta mayor competencia ocasionó una desaceleración de las tasas de crecimiento de las Cajas Municipales, situación que podría agravarse en los próximos años. Esta desaceleración viene impactando en la velocidad de crecimiento de la generación de ingresos de las Cajas Municipales y afecta su rentabilidad. Para que las Cajas Municipales puedan enfrentar con éxito a la banca múltiple deberán acceder a nuevas fuentes de financiamiento y/o de capital, ya sea a través del mercado de capitales u otros mercados. (p.95)

Chávez (2014) concluye que el requerimiento patrimonial para las Cajas Municipales y microfinancieras exigido por la Superintendencia de Banca y Seguros resulta más complicado y de mayor monto, respecto a otras entidades financieras, lo que demuestra la gran importancia que representa el patrimonio para las Cajas Municipales y la necesidad de fortalecer. Evaluado el desarrollo de las colocaciones, depósitos y el estado actual de los patrimonios de las Cajas Municipales, a través de las estadísticas, estados financieros e indicadores financieros, verificamos que sus operaciones crecen a más de

30%, sus utilidades al año a menos de 10% y sus límites de apalancamiento global se incrementan. El estado actual de los patrimonios registrados en los balances generales al 31 de octubre de 2009 de las Cajas Municipales nos evidencia que deben incrementarse y fortalecerse. (p. 47)

Del Solar (2012) en su trabajo de investigación concluye que el primer acercamiento al conocimiento de funcionamiento de este tipo de instituciones, es el análisis de los documentos de gestión tales como: Plan Estratégico, Plan Operativo Institucional, Manual de organización y funciones, Reglamento de organización y funciones y Organigrama estructural. La inmersión en el campo, entrevistas compuestas de preguntas semiestructuradas dirigidas al personal, según el marco del informe COSO. El cuestionario es útil ya que permite medir el nivel de cumplimiento de las acciones de control de la entidad. Se consideran importantes otros instrumentos de análisis y recolección de tales como: la observación, la Observación no participante de procesos; el Focus Group; la Encuesta Delphi; el análisis de Fortalezas y debilidades (FD); y el Diagrama de Ishikawa. (p.122)

Ramírez (2014) concluye que las Cajas Municipales del Norte del Perú cumplen regularmente los objetivos por las que fueron creadas, debido a que la gestión se ve desfavorablemente afectada por la deficiencia en las políticas y procedimientos de las actividades de control gerencial, controles administrativos y otros que afectan negativamente la gestión de las Cajas Municipales. La rotación elevada de las Gerencias Mancomunadas, no permiten un adecuado planeamiento estratégico a largo plazo, tampoco una adecuada ejecución presupuestal, situación que dificulta su desarrollo. Las actividades de control relativas a la gestión directa de funciones por actividades administrativas no se cumplen con eficiencia debido al incremento de la morosidad de la cartera. (p. 122)

1.2 Marco Teórico

1.2.1 La Intermediación financiera

La intermediación financiera es una actividad que consiste en captar dinero u otros recursos del público en general y colocarlo a terceros, esta actividad es típica en las entidades financieras. Entre las operaciones más usuales tenemos las pasivas que consiste en la captación de los recursos y las activas que entregan de dichos

recursos a terceros como indica Arcia (2011). Es una actividad fundamental para el desarrollo de cualquier economía, así como lo expresa Vimos, King y Levine (1993) señalando que está altamente ligado al crecimiento económico debido a que agiliza el proceso de acumulación de capital y de innovación tecnológica. La confianza transaccional en operaciones empresariales ha originado el posicionamiento institucional en gran parte de empresas en todo el mundo como lo expresa Garcia, Cárdenas, y Molina (2011), siendo así un modelo económico muy importante en día a día de toda economía.

1.2.2 Las Cajas Municipales como empresas de intermediación financiera

Es una entidad que resulta muy similar en su funcionamiento a un banco. De hecho, las cajas de ahorro y crédito están sujetas a las mismas regulaciones de las entidades bancarias. La diferencia es que los socios de las cajas de ahorro en lugar de un fin de lucro, tienen uno social como señala Mendoza (2017), la misma está sujeta a regulaciones de derecho público en la medida en que el Estado debe fijarle imposiciones, limitaciones y una supervisión constante, con la finalidad de proteger el ahorro y la sostenibilidad del sistema financiero en su conjunto como indica Vilela (2008). Las cajas municipales han logrado total sustentabilidad a partir de un contexto macroeconómico positivo, la promoción de intermediación financiera a nivel local, un contexto institucional favorable y el apoyo de la cooperación internacional como expresa Portocarrero (1999). Asimismo, en el Art. 1 del DS 157- 90-EF señala que las Cajas Municipales son empresas con personería jurídica propia de derecho público, debemos entender que el término “derecho público” alude al objeto de tales empresas, consistente en el desarrollo de una actividad de interés público (Vilela, 2008).

1.2.3 Gobierno Corporativo

Para Isotools (2017) dentro de cualquier empresa, crear valor es una parte fundamental para su buen desempeño. La mejor estrategia para llegar a ello, es mediante unas buenas prácticas de gobierno corporativo. Por consiguiente, Flores y Rozas (2013) han establecido principios de adhesión voluntaria, realizado acuciosos estudios e implementado una serie de reformas legislativas, a fin de incentivar el desarrollo de buenas prácticas de gobierno. Además, Cadbury (2003) señala que el marco de gobierno se establece con el fin de promover el uso

eficiente de los recursos y exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. De esta manera, se ha reconocido el impacto directo y significativo que la implementación de dichas prácticas tiene en el valor, solidez y eficiencia de las empresas, y, por tanto, en el desarrollo económico y bienestar general de los países (Flores y Rozas, 2013).

Para Ángel (2017) la gobernabilidad es la forma como una organización gestiona sus procesos para buscar el éxito empresarial, lo que incluye costumbres, valores, políticas, normas e instituciones. En ese sentido este modelo de buen gobierno corporativo es el que predomina en las sociedades cooperativas, las cuales por su naturaleza social desarrollan su actividad al servicio del socio y de la comunidad bajo unas reglas de ética empresarial: los Principios Cooperativos (Puentes, Velasco, y Vilar, 2009).

Navarro, (2017). Indica que es un proceso que vincula al mundo empresarial, concretamente a aquellas entidades que utilizan sistemas organizativos basados en la transparencia y en criterios de eficacia y sostenibilidad. La idea fundamental que se plantea es que se trata de un conjunto de reglas y prácticas con las que se pretende que los gestores y administradores de las empresas actúen de manera responsable.

1.2.4 Gobierno Corporativo en el Perú

Para Chávez (2008) el buen gobierno corporativo constituye un conjunto de principios adscritos a un código, teniendo como objeto la delimitación de las estructuras de la empresa y las funciones que corresponden a cada uno de sus actores que eviten eventuales conflictos de interés. Todo ello con la finalidad de generar el valor de la empresa. Marquina (2016) indica que la Conasev establece un marco referencial para la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo dentro del contexto peruano mediante el documento denominado “Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas”, el cual toma como punto de referencia a los Principios emitidos por la OCDE.

1.2.5 El gobierno corporativo en el sistema financiero

En los estudios realizado por BCRP (2016). Se analiza que, de acuerdo al Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria, un adecuado gobierno corporativo de las

entidades financieras incrementa la eficiencia de la gestión de los riesgos y, con ello, en la fortaleza financiera de dichas entidades. Por ello, un gobierno corporativo es la condición para la estabilidad del sistema financiero. Del mismo modo Cisneros, (2011) señala que la crisis internacionales y escándalos corporativos causados por débiles prácticas de GC a nivel internacional (Enron, Parmalat, Subprime, entre otras) han demostrado la necesidad de establecer criterios mínimos a ser considerados por todas las empresas.

1.2.6 Los principios de la OCDE en gobierno corporativo

Para la OCDE, (2004) los Principios de Gobierno Corporativo proporcionan guías específicas para que los creadores de políticas, los organismos de regulación y los participantes en el mercado mejoren el marco legal, institucional y regulatorio que sostiene al gobierno corporativo, enfocándose en las empresas cuya propiedad se negocia públicamente.

Olivera (2015), señala que el concepto de Gobierno Corporativo nace bajo la concepción de una empresa moderna, sostenible, que alcance utilidades para sus accionistas, logrando la identificación de responsabilidades y la delegación de poder en las tomas de decisiones. Según la OCDE (2004) mediante un proceso de consultas abiertas que se extendieron a países no miembros de la OCDE a través del trabajo de mesas redondas regionales sobre gobierno corporativo.

1.2.7 Principios de Gobierno Corporativo comité de Basilea

La CSBB (2015) define que un buen gobierno corporativo es esencial para el correcto funcionamiento del sector financiero y de la economía en su conjunto. Estos desempeñan un papel crucial en la economía mediante la intermediación de capital entre ahorradores y depositantes para actividades que fomentan el desarrollo empresarial y crecimiento económico.

Gonzales (2015) realiza un enfoque de la investigación está relacionado al rol del Directorio y Alta Gerencia del Banco principalmente, ya que son los responsables de los resultados finales del Banco. El principal objetivo del gobierno corporativo debe ser salvaguardar el interés de las partes afectadas, en conformidad con el interés público y de forma sostenible. En cuanto a las partes afectadas,

especialmente en el caso de bancos minoristas, los intereses de los accionistas deben ser secundarios a los de los depositantes (CSBB, 2015).

Según Gozzi, (2015) la descripción de los principios es la siguiente:

1.2.7.1 Responsabilidades generales de la junta directiva. La junta directiva tiene la responsabilidad general por el banco, incluyendo la aprobación y supervisión de la implementación por parte de la alta gerencia de los objetivos estratégicos del banco.

1.2.7.2 Calificaciones y composición de la junta directiva. Los miembros de la junta directiva deben estar y mantenerse calificados, individual y colectivamente, para sus cargos. Deben comprender su función de supervisión y gobierno corporativo, y ser capaces de ejercer juicio sólido y objetivo sobre los asuntos del banco.

1.2.7.3 Prácticas y estructura de la junta directiva. La junta directiva debe definir las estructuras de gobierno y prácticas adecuadas para su tarea, y establecer medios para que dichas prácticas sean seguidas y revisadas periódicamente para su efectividad continua.

1.2.7.4 Gerencia superior. Bajo la dirección y supervisión de la junta directiva, la gerencia superior debe llevar adelante y gestionar las actividades del banco de una manera consistente con la estrategia de negocios, el apetito al riesgo, las políticas de compensación y otras políticas aprobadas por la junta directiva.

1.2.7.5 Gobierno de estructura de grupos. En una estructura de grupo, la junta directiva de la empresa matriz tiene la responsabilidad general del grupo y la de garantizar que se establezca e implemente un marco de gobierno adecuado a la estructura, negocio y riesgos del grupo y sus entidades.

1.2.7.6 Función de gestión de riesgos. Los bancos deben tener una efectiva función de gestión de riesgos independiente, bajo la dirección de un director de riesgos (chief risk officer-CRO), con suficiente rango, independencia, recursos y acceso a la junta directiva.

1.2.7.7 Identificación, monitoreo y control de riesgos. Los riesgos deben ser identificados, monitoreados y controlados de manera continua a nivel consolidado e individual. La complejidad de la infraestructura de gestión de riesgos y control interno del banco debe mantenerse en línea con los cambios en el perfil de riesgo del banco.

1.2.7.8 Comunicación de riesgos. Un efectivo marco de gobierno en materia de riesgos requiere una comunicación robusta dentro del banco sobre riesgos, tanto a través de la organización como de reporte a la junta directiva y la gerencia superior.

1.2.7.9 Cumplimiento. La junta directiva del banco es responsable de supervisar la gestión del riesgo de cumplimiento del banco. La junta directiva debe establecer una función de cumplimiento y aprobar las políticas y procesos para identificar, evaluar, monitorear, reportar y aconsejar sobre riesgo de cumplimiento.

1.2.7.10 Auditoría interna. La función de auditoría interna provee a la junta directiva de una garantía independiente y apoya a la junta directiva y la gerencia superior para promover un efectivo proceso de gobierno y la solidez de largo plazo del banco.

1.2.7.11 Compensación. La estructura de compensación del banco debe apoyar un gobierno corporativo y una gestión de riesgos sólidos.

1.2.7.12 Difusión y transparencia. El gobierno del banco debe ser adecuadamente transparente para los accionistas, depositantes, otros grupos de interés y participantes del mercado.

1.2.7.13 Rol del supervisor. Los supervisores deben proveer lineamientos para el gobierno corporativo en bancos y su supervisión, incluyendo evaluaciones mediante revisiones integrales e interacciones regulares con juntas directivas y gerencias superiores.

1.2.8 Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas

La SMV (2013) define que el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas que persigue el objetivo de contribuir a generar una

verdadera cultura de gobierno corporativo en el Perú, que mejore la percepción de las sociedades anónimas por parte de los inversionistas, promueva el desarrollo empresarial, y coadyuve a la generación de valor en la economía peruana. Recoge los mejores estándares de buen Gobierno Corporativo aplicables a la realidad nacional, abordando aspectos relativos a la Gestión Corporativa, en especial en la dinámica de la Junta de Accionistas, el Directorio y la Alta Gerencia El Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas se encuentra dividido en cinco pilares:

- a. Derechos de los accionistas
- b. Junta General de Accionistas
- c. El Directorio y la Alta Gerencia
- d. Riesgo y cumplimiento

1.2.9 El costo de agencia en las empresas

Sororain y Olasagasti (2013) señala que la literatura existente, y el propio desarrollo empresarial, establecen diversos desarrollos de gobierno corporativo para minorar los costes de agencia provenientes de la divergencia de intereses entre agente y principal. Centrándonos en el planteamiento, conviene analizar los conceptos de relaciones y costos de agencia. En tal sentido, se entiende que surge una relación de agencia cada vez que un individuo depende de la acción de otro (Pratt y Zeckhauser, 1991). El problema de agencia se originará si éste agente no actúa de acuerdo a lo proyectado. Chavez, (2008) Todo ello porque se pueden presentar situaciones de conflictos de interés, de parte de los administradores, en los cuales anteponga sus intereses personales a los de la sociedad en su conjunto.

1.2.10 Ley de creación de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito

La FENACREP (2016) indica que desde la creación de la primera Caja Municipal de Ahorro y Crédito en 1982, señala que el Sistema CMAC se posicionó como un elemento fundamental de la descentralización financiera y democratización del crédito en el Perú En el marco de dichas normas, y principalmente en la década de los 80, distintos concejos municipales a lo largo del país lograron constituir CMAC, siendo en la actualidad 11 las CMAC que operan como parte del SFP.

En los últimos años, la presencia de las CMAC se ha incrementado y consolidado, constituyéndose en un sistema que contribuye de manera relevante en la provisión de servicios financieros descentralizados en el país. Así, su participación en los activos del SFP pasó de 1.3% a 5.3% en el periodo comprendido entre los años 2000 - 2016 y si se toma en cuenta el sistema financiero peruano.

1.2.11 Los responsables del escándalo Enron y su relación al Gobierno Corporativo

Los escándalos corporativos juzgados en EE UU y era clave para forjar la credibilidad del Gobierno estadounidense en su lucha contra el fraude. Las irregularidades contables destapadas en diciembre de 2001 en la eléctrica desataron una crisis de confianza sin precedentes en Wall Street, que se vio agravada pocos meses después por el fraude en WorldCom o los abusos de los ejecutivos en la tecnológica Tyco, por no dejar de citar las irregularidades en HealthSouth y Adelphia Communications (Pozzi, 2006).

1.2.12 Existe evidencia del efecto directo del Buen Gobierno Corporativo en los resultados económicos de las empresas

La calidad del manejo del Buen Gobierno Corporativo en las empresas impacta directamente en sus resultados económicos. Un buen manejo aporta valor y da sostenibilidad al negocio al elevar la calidad de las decisiones, resguardar el patrimonio, brindar confianza a los inversionistas y gestionar los riesgos adecuadamente. Un mal manejo se traduce en pérdidas inminentes que pueden concluir en una quiebra (LVdM, 2017).

1.2.13 El Gobierno Corporativo y la Generación de Valor

Paz (2004) indica un par de reflexiones sobre las condiciones que vislumbro para la recepción por parte del mercado de las políticas de buen gobierno. Todo parece indicar que el lado de la demanda está ya muy maduro. Todo parece indicar que el lado de la demanda está ya muy maduro.

Isotools (2017) define que la toma de decisiones bien gestionada, demuestra su eficacia aumentando la competitividad de la empresa, generando valor. Ya se comentó anteriormente, la existencia de la figura del compliance y no por ello

menos importante, considerar otros grupos de interés, como son proveedores, clientes y empleados a través de la asimilación de criterios o requisitos de Responsabilidad Social Corporativa.

1.2.14 El Gobierno corporativo para las instituciones como CMAC

El Gobierno Corporativo es un procedimiento interno que las instituciones utilizan para la dirección y control de sus órganos de gobiernos involucrados. La finalidad de su aplicación es la eficiencia en el logro de objetivos; logrando una adecuada comunicación efectiva de riesgos y distribuyendo responsabilidades que se asumen la entidad (Duro y Ormazábal, 2014).

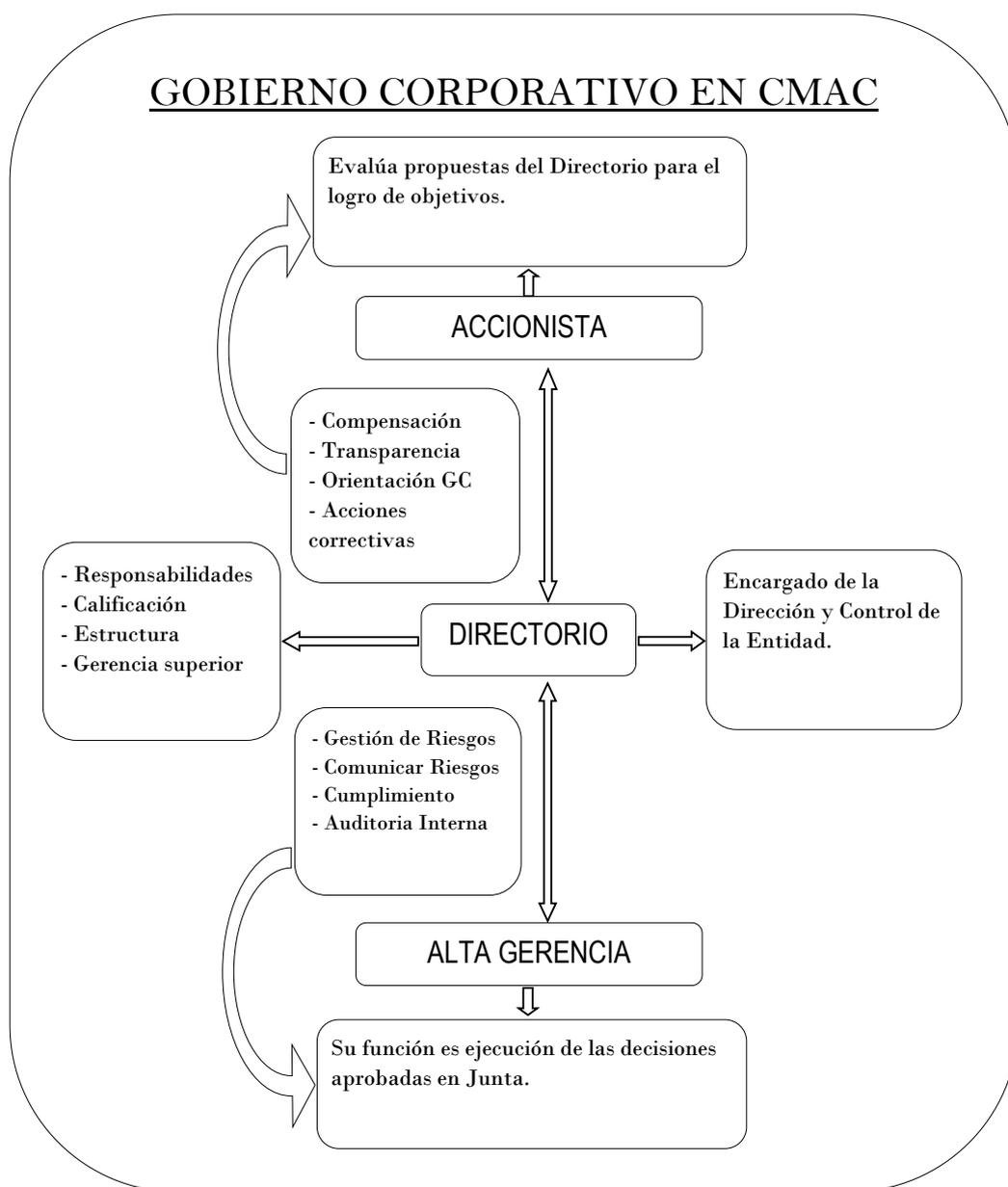


Figura 1. Definición del Gobierno Corporativo en Cajas Municipales
Fuente: Gobierno Corporativo en entidades financieras 2014

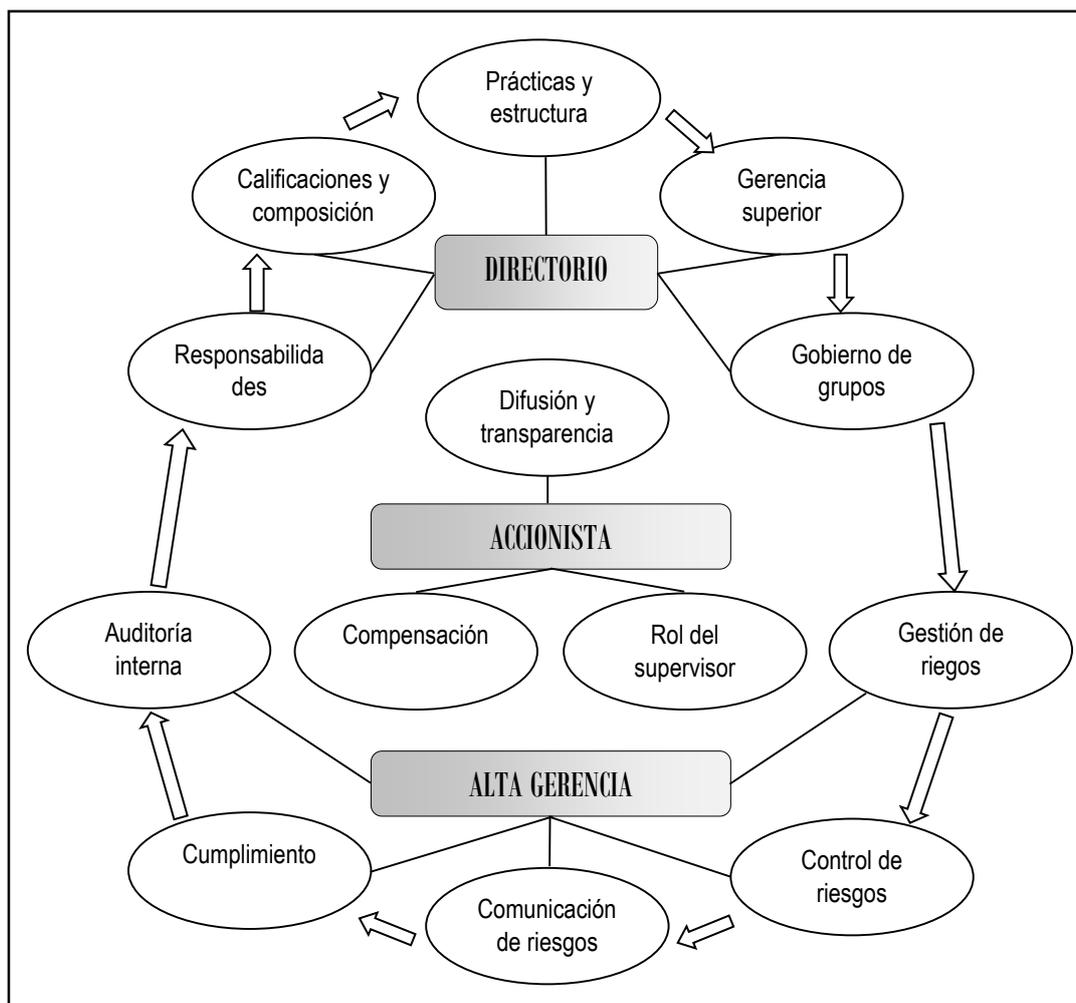


Figura 2. Evaluación del Gobierno Corporativo para las Cajas Municipales
Fuente: Gobierno Corporativo en entidades financieras 2014

Principios	Sub principios
1 Responsabilidades generales de la junta directiva.	Responsabilidades del consejo
	Cultura y valores corporativos
	Apetito por el riesgo, gestión y control del riesgo
	Vigilancia de la alta dirección
2 Calificaciones y composición de la junta directiva.	Composición del consejo
	Selección y aptitudes de los consejeros
	Organización y evaluación del consejo
	Autoevaluación del consejo
3 Prácticas y estructura de la junta directiva.	Papel del presidente del consejo
	Comités del consejo
	Comité de auditoría
	Comité de riesgos
	Conflictos de intereses
4 Gerencia superior	Gerencia superior

5	Gobierno de estructura de grupos	Consejo de la empresa matriz
		Consejo de las filiales
6	Función de gestión de riesgos.	Función del CRO
7	Identificación, monitoreo y control de riesgos.	Identificación, monitoreo y control de riesgos.
8	Comunicación de riesgos.	Comunicación de riesgos.
9	Cumplimiento.	Cumplimiento.
10	Auditoría interna.	Auditoría interna.
11	Compensación.	Compensación.
12	Difusión y transparencia.	Difusión y transparencia.
13	Rol del supervisor.	Orientaciones sobre expectativas de buen gobierno corporativo
		Exigir mejoras o acciones correctivas

Figura 3. Estructura de principios de evaluación

Fuente: Gobierno Corporativo en entidades financieras 2014

1.1.15 El Control Interno

La CGR (2017) define al control interno que es un proceso realizado por una organización para proporcionar un grado de seguridad razonable respecto al logro de sus objetivos que son: la eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables. Chacón (2002) "La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico". En ese sentido Bacallao (2015) expresa que el control interno es un instrumento de gestión que se emplea para proporcionar una seguridad razonable de que se cumplan los objetivos establecidos por la entidad, para esto comprende con un plan de organización, así como los métodos debidamente clasificados y coordinados, además de las medidas adoptadas en una entidad que proteja sus recursos.

La CGR (2017) indica que el control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos.

1.1.16 COSO I (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)

Según El Auditor Moderno (2017) es conocido por todos como COSO I que en 1992 la Comisión Treadway publicó el primer informe Internal Control - Integrated Framework, destinado para que las organizaciones evalúen y mejoren los sistemas de Control Interno, generando una definición en común.

Según COSO (1992) describe al control interno “Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de la leyes y normas que sean aplicables”

La estructura del modelo COSO está conformada por cinco componentes:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión

1.1.17 COSO II o COSO ERM (Enterprise Risk Management)

Según Conexionesan, (2017) el COSO II es un sistema de gestión de riesgo y control interno para cualquier organización. Se basa en un marco cuyo objetivo es diagnosticar problemas, generar los cambios necesarios para gestionarlos y evaluar la efectividad de los mismos. Abella (2006) conceptualiza que implantar un sistema de gestión de riesgo corporativo es una de las prioridades de las compañías ya que les permite mejorar la rentabilidad o consecución de objetivos.

Conexionesan, (2017) indica que este proyecto inició en el 2001 con la implantación de los principios del COSO I y en el 2004 se modificó para una

versión mejorada: el COSO II o COSO ERM (Enterprise Risk Management). Se trata de un proceso continuo efectuado por el personal de una compañía (en todos los niveles) y diseñado para identificar eventos potenciales y evaluarlos. Así, provee de seguridad a todo tipo de organización para el cumplimiento de objetivos o proyectos sin el impacto de los riesgos. Como resultado, el COSO II brinda una serie de beneficios, entre los cuales están:

- Alinea la gestión de riesgos con la estrategia para analizarlos.
- Mejora las decisiones importantes de respuesta ante los riesgos o crisis.
- Reduce el número de eventos sorpresivos y, en consecuencia, de pérdidas operacionales.
- Identifica, agrupa y gestiona toda la diversidad de eventos perjudiciales para la empresa.
- Mejora la inversión y el presupuesto de una compañía, disminuyendo los impactos negativos.

Según COSO (2004) los componentes se basan en los siguientes ocho elementos. El correcto manejo de estos aspectos brindará una operación efectiva de este sistema.

- **Ambiente interno.** Hace referencia al entorno interno de una empresa y establece la base de cómo el personal percibe y trata los riesgos.
- **Establecimiento de objetivos.** Deben estar alineados con la visión y misión de la organización, teniendo en cuenta que cada decisión conlleva un riesgo que debe ser previsto.
- **Identificación de acontecimientos.** Deben identificarse los eventos que afectan los objetivos de la compañía, para que la empresa los pueda enfrentar y prevenir de la mejor forma posible.
- **Evaluación de riesgos.** Estos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados.

- **Respuesta a los riesgos.** Luego de ser evaluado el riesgo, la gerencia debe identificar y evaluar posibles repuestas en relación a las necesidades de la organización.
- **Actividades de control.** Comprenden las políticas y procedimientos que permiten asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos.
- **Información y comunicación.** La primera es necesaria para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta ante ellos. Asimismo, debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.
- **Supervisión.** Se monitorea que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los elementos del marco COSO funcionen adecuadamente.

1.1.18 El Control Interno en las Cajas municipales en el Perú

En el Perú el Sistema de Control Interno se ha implementado y se viene fortaleciendo principalmente en las entidades del sector público, mientras que a nivel de las cajas municipales este concepto y su posible implementación es aún incipiente aunque se reconozca la importancia de definir indicadores claros que permitan controlar todas las actividades de la organización. Es preciso mencionar que desde hace tiempo los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo (Valdivia, 2015).

1.1.19 Control Interno Según la SBS (Superintendencia de Banca y Seguros)

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP es una organización que tiene dentro de uno de sus principales propósitos el fortalecimiento del control interno, en tal sentido desde el año 2008 viene implementado un Comité Directivo de

Control Interno quien es que coordina las acciones de mejora de los sistemas internos de la Institución. Dentro de los principales elementos tenemos:

- a) El Reglamento de Organización y Funciones, que orienta y guía los procesos internos de la institución.
- b) Manual de Organización y Funciones: en él se señalan cada una de las obligaciones de los diferentes puestos que tiene la institución o en cada unidad organizativa.
- c) Código de Ética: en el cual se establecen los principios, deberes, valores, actitudes y prohibiciones que tienen los trabajadores de la SBS y que deben de cumplirse a cabalidad.
- d) Reglamento Interno de Trabajo: en este documento se señalan los derechos y obligaciones que tiene los trabajadores dentro de la institución (SBS, 2012).

1.1.20 Factores para la implementación del Sistema de Control Interno

Según Pérez (2014) los factores son los siguientes:

- a) **Comunicación efectiva.** Se trata del acuerdo de voluntades entre los interesados y fomentar un clima participativo enfocado para el logro de objetivos. La comunicación ofrece la posibilidad de generar confianza y credibilidad y fortalecer el poder de convocatoria. En la comunicación se incluye el error como aprendizaje. Es el logro que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas.
- b) **Niveles de madurez.** Éste deber estar basado sobre un Plan Estratégico, que permita visualizar a dónde se pretende llegar, con base al modelo de madurez. Se incluyen las consideraciones para el cumplimiento normativo. Debe haber un sincronismo con Auditoría Interna. El plan estratégico brindara la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y de trabajo para la organización.

c) Responsabilidad y Autoridad. El líder de riesgo ha de entender el negocio y su entorno, proponer y seguir una estrategia de riesgo, proveer metodologías prácticas ajustadas a la empresa, fortalecer su habilidad de convocatoria y relación, ganar credibilidad y confianza generando valor intangible. Hay que establecer cuáles son las responsabilidades ante el riesgo del líder del riesgo, por un lado, y de la auditoría, por otro.

d) Factor social. El proceso de creación y definición de un sistema que opera en el país, a partir de canales de comunicación entre el sector público y privado, viralizara la existencia de un modelo monitoreo adecuado naturaleza de una empresa y mejorara el desempeño de sus actividades, quien debe aportar investigaciones frente al tema que apunten al diseño de un sistema de monitoreo interno que se pueda adaptar a diferentes tipos de instituciones.

e) Identificación de riesgos. Se toma al riesgo específico, el reconocimiento, la descripción y se obtendrá una lista completa de ellos y de los eventos que los pueden generar, aumentar, acelerar, o, por el contrario, reducir o retardar. Sobre algunos de esos eventos, la organización puede o no tener control, de sus causas y sus consecuencias. Lo importante es contar con un registro detallado de estos riesgos, sobre los que ya conocemos su contexto y el enfoque con que debemos gestionarlos.

e) Rotación de la alta gerencia. Lamentablemente hay muchas empresas que experimentan este mal, digo mal porque a la verdad la rotación de personal y en especial los altos cargos como la gerencia. Pero la verdad es que afectara la productividad, aumentando los costos y tendrás que disponer de tiempo para buscar la persona adecuada para ese puesto.

1.1.21 Indicadores de control interno para la evaluación del rendimiento del sistema

Según Gonzales (1999) los indicadores son los siguientes:

El mejoramiento continuo de la oficina de control interno requiere del seguimiento y la evaluación permanente de su funcionamiento. En este sentido, las estadísticas

obtenidas a través de indicadores son un insumo importante para el análisis del estado del sistema.

Los principales derroteros sobre los que puede evaluarse el rendimiento del sistema de control interno son:

1. El compromiso institucional alcanzado con relación al control interno.
2. El nivel de capacitación que se logre respecto al control interno y su importancia.
3. El carácter oportuno y eficaz de la ayuda especializada que la oficina de control interno pueda brindar a la administración de la entidad y a cada uno de los partícipes de la puesta en marcha del sistema.

1.1.22 El Sistema de Control Interno. Respuesta al Gobierno Corporativo

Galaz y Yamazaki, (2010) define al sistema de control interno es un eslabón básico para lograr que la infraestructura de Gobierno Corporativo resulte altamente efectiva y eficiente. Gutiérrez (2013) indica que unos paradigmas se agotan, pero surgen otros, en todo caso el control interno es la respuesta al imperativo de lograr objetivos, elevar el desempeño y consolidar la rendición de cuentas. Empecemos con los objetivos del control interno. El control interno es una cuestión de responsabilidad social, el gobierno corporativo es la forma como las organizaciones responde a esa responsabilidad y el control interno es un pilar de un buen gobierno corporativo (Tamborino, 2007). También, es importante entender que el buen control interno proporcionará una seguridad razonable en cuanto al logro de las metas y objetivos, aunque el buen control interno no puede garantizar por sí solo que la organización logre tales metas y objetivos. Sin embargo, el cumplimiento de las metas y objetivos es más probable si el control interno es efectivo (Gutierrez, 2013).

1.3 Marco Conceptual

1.3.1 Auditoría

Control interno o externo de los registros, los procesos, las funciones y el desempeño de una organización, con el fin de realizar una evaluación

independiente de su cumplimiento con las leyes, reglamentos y auditorías (Campion, 2000).

1.3.2 Código de ética

Es un documento que contiene principios y valores que establece expectativas y estándares obligatorios sobre la conducta de una organización. Al respecto Gómez (2001) indica que todos los niveles de la organización están en el marco.

1.3.3 Conflicto de intereses

La posible afectación del desempeño imparcial y objetivo de las funciones de los colaboradores o empleados en los cuales tenga intereses personales, familiares o de negocios, o contravengan lo establecido en la institución (Campion, 2000).

1.3.4 Control de riesgos

Es un elemento de la identificación y gestión de riesgos que involucran la implantación de normas, estándares y procedimientos para disminuir los riesgos adversos (Paredes, 2006).

1.3.5 Cumplimiento

Aquellos procedimientos, sistemas dentro de organismos que garantizan que todas las actividades legales, operativas y financieras cumplan con las leyes, reglas, normas, reglamentaciones y estándares vigentes (Campion, 2000).

1.3.6 Rendición de cuentas

Es la adopción institucional de mostrar las decisiones que fueron tomadas, especialmente las que tienen que ver con el uso de los recursos materiales y financieros para ofrecer la información ante consejos o asambleas (Paredes, 2006).

1.3.7 Transparencia

Es una característica muy importante de un gobierno en la difusión de información. Como norma principal los gerentes y directores de empresas tienen la obligación de interactuar de manera predecible en la rendición de cuentas (Morales, 2010).

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Planteamiento de la investigación

En la actualidad las Cajas Municipales cuentan con una importante presencia en nuestro sistema financiero peruano. Desde su fundación estas instituciones han estado incrementando los niveles de su rentabilidad y les han permitido expandir sus agencias por todas las regiones del Perú. Sin embargo, en estos últimos años en las Cajas Municipales, se han identificado diferentes problemas, como lo son: aumento de morosidad, fusión de oficinas, reducción de cartera, declive del posicionamiento de mercado, elevada rotación de personal, entre otros.

Tabla 1
Análisis del sistema financiero

Total/Año	Microempresas					Total Microempresas
	Total Pequeñas empresas	Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	
2015		259,670	94,179	302,419	111,842	768,110
Total		34%	12%	39%	15%	
2016		256,937	93,890	308,748	113,654	773,229
Total		33%	12%	40%	15%	
2017		257,480	90,657	315,620	111,208	774,965
Total		34%	12%	41%	14%	

Fuente: Síntesis Económica BCRP 2015-2017

Goshima (2015) afirma que "El sistema Cajas Municipales ha tenido un gran éxito desde sus orígenes, esto se puede observar en el crecimiento de sus colocaciones y depósitos y su participación en el mercado. Sin embargo, en los últimos 10 años se ha entrado en una etapa de desaceleración por factores como la mayor competitividad del sector, débil

fortalecimiento patrimonial, exigencias mayores de capital y gestión de riesgos por parte del regulador y un gobierno corporativo que no se ha adaptado al contexto actual.

Tabla 2
Créditos en la región de Puno

	2015	%	2016	%	2017	%
Banco de la Nación	128	4.5%	142	4.5%	146	4.6%
Agrobanco	42	1.5%	40	1.3%	42	1.3%
Banca Múltiple	1470	51.6%	1550	49.3%	1590	50.2%
Instituciones no Bancarias						
Financieras	206	7.2%	221	7.0%	231	7.3%
Cajas municipales	813	28.5%	929	29.6%	994	31.4%
Cajas rurales	108	3.8%	190	6.0%	156	4.9%
Edpymes	84	2.9%	70	2.2%	10	0.3%
TOTAL	2851	100%	3142	100%	3169	100%

Fuente: Síntesis Económica BCRP 2015-2017

El tratamiento de la morosidad se relaciona a la convergencia de diferentes practicas creación de valor, es por eso que el gobierno corporativo será fundamental en su adaptación en diferentes etapas.

Tabla 3
Morosidad en la región de Puno

	2015	2016	2017	Var 2015- 2016	Var 2016- 2017
Banco de la Nación	1.4%	1.3%	1.5%	-0.1%	0.2%
Agrobanco	6.8%	5.0%	7.0%	-1.8%	2.0%
Banca Múltiple	6.7%	7.2%	7.8%	0.5%	0.6%
Instituciones no Bancarias					
Financieras	6.9%	9.3%	10.7%	2.4%	1.4%
Cajas municipales	8.0%	9.4%	11.9%	1.4%	2.5%
Cajas rurales	8.5%	9.5%	11.2%	1.0%	1.7%
Edpymes	7.8%	12.1%	13.8%	4.3%	1.7%
TOTAL	6.6%	7.7%	9.1%	1.1%	1.4%

Fuente: Síntesis Económica BCRP 2015-2017

Desde el año 2010 aproximadamente, cuando empezó la expansión masiva de instituciones financieras en la región de Puno, empezaron diversas investigaciones referentes al crecimiento acelerado de la inclusión financiera y como ha ido disminuyendo conforme a al pasar de los años. En los estudios realizados se señalaron diversos problemas que atraviesan las Cajas Municipales, sin embargo, aún no se toman en cuenta para implantar soluciones.

La categoría que corresponde a las Cajas Municipales de la región de Puno es de "B+", donde La Entidad posee buena estructura financiera y económica y cuenta con una buena

capacidad de pago de sus obligaciones en los términos y plazos pactados, pero ésta es susceptible de deteriorarse levemente ante posibles cambios en la entidad, en la industria a que pertenece, o en la economía; solamente en el caso de Caja Cusco es más susceptible al debilitamiento por cambio de su entorno (Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2017).

El gobierno corporativo es el proceso o sistema por el que las empresas son dirigidas y controladas; para que estas puedan cumplir sus objetivos a corto y largo plazo. En el sistema financiero peruano existen diferentes maneras de adopción de gobierno corporativo, puesto que aún no es obligatorio su aplicación. En la actualidad la mayoría del total de instituciones como Cajas Municipales, cooperativas, financieras, entre otros; se basan en el cumplimiento del Código de Buen Gobierno corporativo para sociedades peruanas (2013); una minoría, en los principios de gobierno corporativo de la OCDE (2004); Sin embargo, siendo estas prácticas voluntarias, no cuentan con una implantación adecuada de gobierno corporativo, puesto que no se cuenta con reglamentos o códigos de conducta de los órganos de gobierno. En esencia ese el problema por lo que las instituciones financieras y Cajas Municipales (en particular), atraviesan al pasar de los años.

Flores (2004) indica que el gobierno corporativo se refiere al establecimiento, por parte de los órganos de gobierno, de los mecanismos para alcanzar la misión y los objetivos estratégicos. Las responsabilidades de este gobierno se derivan del mandato expresado en las actas constitutivas, en los estatutos y en los acuerdos de la creación de las organizaciones establecidas por la Junta de Gobierno; o bien, en las leyes o reglamentos que las rigen. El liderazgo, las estrategias y las prácticas societarias, éticas y de transparencia, establecidas por el órgano de gobierno tendrán un impacto relevante entre el personal. La alta dirección, debe dar una muestra ostensible respecto a que todo el personal es responsable de establecer sus controles internos. Por su parte, la administración ejecutiva debe establecer un tono que enfatice la importancia del monitoreo interno. Este tono es caracterizado por: La estrategia debe ser afín al monitoreo y a la administración de los riesgos, apoyar la evaluación y autoevaluación de control, atender los resultados de las evaluaciones y auditorías, brindar capacitación continua acerca del sistema de control interno.

El cumplimiento de los objetivos de esta investigación, se ha analizado detalladamente las debilidades de gobierno corporativo en el sistema de las Cajas Municipales de la

región de Puno, con la finalidad de analizar cómo influye en la implementación de la “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”. Es importante mencionar que la decisión de implementación depende directamente de los órganos de gobierno de las Cajas Municipales, sin embargo, los factores anteriormente mencionados traen como consecuencia el retraso de adecuación al sistema. (de acuerdo a lo estipulado en el art. 6 de la ley 28716, la Resolución de Contraloría N° 458-2008 “Guía para la implementación del sistema de control interno en las entidades del estado” y Directiva N° 013-2016-CG) debido a su naturaleza jurídica, las Cajas Municipales deben de implementar estas normas, puesto que es una entidad donde su único propietario es el estado. Para el año fiscal 2014: la Contraloría logro que se incorpore en la Ley de Presupuesto del Sector Público, una disposición para que todas las entidades públicas del gobierno implementen obligatoriamente el sistema de control interno.

2.2. Enunciados del problema:

Problema General

¿Cuál es la relación del gobierno corporativo y la implementación del sistema de control Interno de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región de Puno, periodos 2015-2017?

Problema Específico 1

¿Cuáles son las principales debilidades que presenta el gobierno corporativo de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región de Puno?

Problema Específico 2

¿Cuál es el rendimiento de la implementación del sistema de control interno de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región de Puno?

Problema Específico 3

¿Con la aplicación de un modelo de gobierno corporativo para Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región de Puno, se fortalecerá el control interno?

2.3. Justificación

Esta investigación es de suma importancia para el soporte del funcionamiento y fortalecimiento del sistema financiero peruano, que a través de las Cajas Municipales cumplen con la intermediación financiera entre agentes económicos para una futura inversión. Una de las grandes contribuciones al ciudadano es el acceso al crédito a los microempresarios no atendidos por la banca. Es por eso que estas instituciones deben adoptar un modelo de gobierno corporativo que les permita seguir siendo competitivos a través del tiempo y cumplir con los propósitos con los fueron creados. Es importante mencionar que la decisión de implementación depende directamente de los órganos de gobierno de las Cajas Municipales, sin embargo, los factores anteriormente mencionados traen como consecuencia el retraso de adecuación al sistema. En ese sentido este trabajo de investigación dará a conocer aspectos fundamentales en cuestión a las debilidades que presentan su gobierno corporativo, haciendo un análisis en los efectos que se establecen a raíz de esta problemática (la implementación del sistema de control interno como, por ejemplo).

2.4. Objetivo

Objetivo General

Analizar la relación del gobierno corporativo y la implementación del sistema de control Interno de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región de Puno, periodos 2015-2017.

Objetivo Específico 1

Identificar las principales debilidades que presenta el gobierno corporativo de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región de Puno.

Objetivo Específico 2

Evaluar el rendimiento de la implementación del sistema de control interno de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región de Puno.

Objetivo Específico 3

Diseñar de un modelo de gobierno corporativo las cajas municipales de la región de Puno, para fortalecer el sistema de control interno.

2.5. Hipótesis

Hipótesis General

El incumplimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo tiene relación directa en el rendimiento de la implementación del sistema de control interno de las cajas municipales de la región de Puno.

Hipótesis Específica 1

La mayoría de las cajas municipales de ahorro y crédito tienen un débil cumplimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Hipótesis Específica 2

La mayoría de las cajas municipales de ahorro y crédito tienen un bajo nivel rendimiento en la implementación de su sistema de control interno.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

En este capítulo se detalla los procedimientos que se siguieron en el desarrollo de la investigación, la forma en que se analizó la contratación de hipótesis y las características del objeto de investigación.

3.1 Lugar de estudio

Puno, se ubica en la parte Sur-Este del Perú, entre las coordenadas geográficas 13°00'00'' y 17°29'19'' de Latitud Sur y 71°29'18'' y 68°48'46'' de Longitud Oeste. Tiene como límites a los departamentos de Cusco y Madre de Dios, por el Norte; a los departamentos de Moquegua y Tacna, por el Sur; a la República de Bolivia, por el Este; y, a los departamentos de Arequipa y Cusco por el Oeste. Comprende las altitudes desde 3 812 m.s.n.m. en el Lago Titicaca hasta las alturas de las cordilleras occidental y oriental que sobrepasan los 5 500 m.s.n.m. y las alturas que descienden hasta 2 000 m.s.n.m. en la ladera de la cordillera oriental (INEI, 2014).

Las entidades financieras en la región de Puno representan la principal fuente de financiamiento para la economía, la mayoría de personas cuentan con acceso al sistema financiero teniendo un préstamo o ahorro; estas instituciones tienen como fin primordial es canalizar el ahorro que generan los prestamistas hacia los prestatarios, así como facilitar y otorgar seguridad al movimiento de dinero y al sistema de pagos. En la región de Puno contamos diferentes entidades financieras como Bancos, Empresas Financieras, Cajas Rurales, Edpymes, Cooperativas y las Cajas Municipales. Estas últimas por factores de Bajos niveles de tasas de interés, presentación de requisitos básicos; son las que más tiene posicionamiento de mercado es por eso que la presente investigación se enfatizó en la evaluación del gobierno corporativo en las Cajas Municipales.

3.2 Población

Para la presente investigación, se tomó como población a todas las Cajas Municipales de la región de Puno. Se estableció a las Cajas Municipales como instituciones financieras de la región debido a su gran posicionamiento de mercado financiero.

- a) Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa
- b) Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco
- c) Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna
- d) Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo
- e) Caja Municipal de Ahorro y Crédito Sullana
- f) Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura.

3.3 Muestra

Para la determinación de la muestra se utiliza, el muestreo no probabilístico, a conveniencia del investigador, como lo indicó Hernandez, Fernandez, y Baptista, (2011). Bajo ese criterio, se selecciona los órganos de gobierno del 50% de las Cajas Municipales más antiguas y con mayor representación en el mercado financiero de la región; y son Caja Municipal Arequipa, Caja Municipal Cusco y Caja Municipal Tacna.

3.4 Diseño de investigación

El diseño de la investigación, es no experimental en la cual no se manipula ninguna variable, se observa el fenómeno en su contexto natural, no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver el efecto sobre la variable dependiente como indica Hernández, Fernández y Baptista, (2011).

3.5 Descripción detallada de métodos por Objetivos Específicos

Objetivo Específico 1:

- Método analítico: Este método nos permitió analizar el grado de cumplimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo y influye en la implementación del sistema de control Interno en las Cajas Municipales de la región de Puno.
- Método sintético: este método permitió la elaboración de conclusiones y recomendaciones finales del trabajo de investigación.

Objetivo Específico 2:

- Método analítico: Este método nos permitió conocer el nivel de rendimiento de la implementación del sistema de control interno.

Objetivo específico 3:

- Método interpretativo: Este método nos permitió proponer un modelo de gobierno corporativo para el fortalecimiento del control interno y demás objetivos de las Cajas Municipales de la región de Puno.

3.6 Técnicas e instrumento de recolección de datos

Esta recolección de datos sirvió para probar la hipótesis con base a la medición numérica y análisis estadístico, las técnicas empleadas fueron:

- **La Encuesta.** - Se utilizó una encuesta a la muestra con las preguntas claves y útiles para el logro de nuestros objetivos. Sirvió para recoger importante información para el análisis de la variable independiente. Asimismo, se utilizó para obtener resultados útiles para la contratación de la Hipótesis y así poder validarla.
- **La Observación.** - Se utilizó esta técnica la interacción en con el personal, gerentes, directores y otros; para así poder recolectar la información de la variable de estudio.
- **Análisis Documental.** - Mediante esta técnica se ha obtenido importantes datos e información útil de documentos relacionados al tema de investigación, estos documentos fueron:
 - Bitácora de reuniones del Directorio y la alta Gerencia
 - Memorias anuales de las Cajas Municipales
 - Equilibrium - Clasificadora de Riesgo de las Cajas Municipales de estudio

3.7 Técnicas de procesamiento de datos

Para el presente trabajo de investigación se aplicará la técnica de investigación denominada “Técnicas métricas”, a través de esta técnica se ha tabulado la información

obtenida mediante encuestas y de la revisión de los documentos y registros de las instituciones, para luego procesarlas y analizar los resultados obtenidos.

3.8 Alcance de investigación

El alcance de la investigación es de tipo **correlacional** puesto que, de las variables, se conoce cuál es la causa y el efecto.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El Objetivo General de la investigación fue Analizar el gobierno corporativo y la implementación del sistema de control Interno de las cajas municipales de ahorro y crédito de la región de Puno, periodos 2015-2017. Y para el análisis de la influencia respectiva se ha desglosado en objetivos específicos.

La presentación de resultados se inicia a partir de lo establecido en la metodología de investigación, hasta que se obtiene la información en la etapa de procesamiento que se determinan los medios y las formas para presentarla, se detallan a continuación.

4.1 Para el Objetivo Específico 1

Identificar las principales debilidades que presenta el gobierno corporativo de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región de Puno.

Tabla 4
Responsabilidades del consejo

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple
Arequipa	3	5	2	1	2	6	2	1	2	6	2	1
Tacna	2	5	2	1	3	4	2	1	2	5	1	2
Cusco	2	5	1	2	3	6	1	0	2	5	2	1
	7	15	5	4	8	16	5	2	6	16	5	4
Total		31				31				31		

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

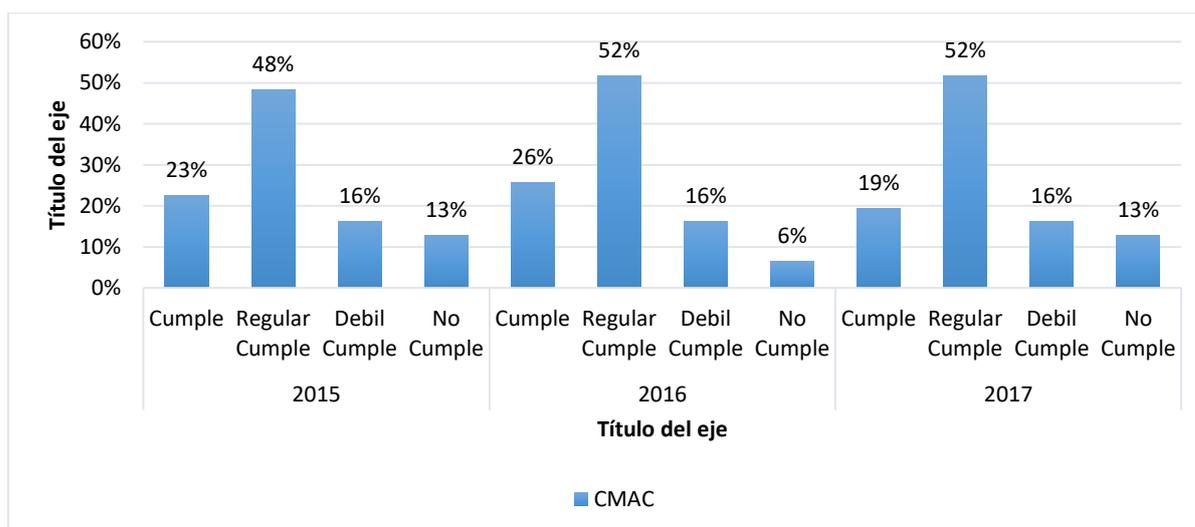


Figura 4. Responsabilidades del consejo

Fuente: Tabla 4

Según la tabla y figura 4 en los resultados mostrados se observa que del total, solamente un 23% (2015), 26% (2016) y 19% (2017); cumplen con la aprobación y supervisión de la aplicación por parte de la alta gerencia de los objetivos estratégicos. Asimismo, un 48% (2015), 52% (2016) y 52% (2017); regularmente cumplen con la aprobación y supervisión de la aplicación por parte de la alta gerencia de los objetivos estratégicos. La situación de los órganos de gobierno de las Cajas Municipales es que la mayoría expresa que a pesar de que esta dentro de sus responsabilidades y establecido en el estatuto, estos miembros aprueban mas no supervisan oportunamente el accionar de la alta gerencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Existe la brecha de comunicación entre el personal y los órganos de gobierno; por diferentes factores como la capacitación, cambios en el personal, separación de funciones, entre otros. Si bien es cierto estos miembros del directorio se reúnen 1 vez al mes y perciben dietas; en estos encuentros se toma en cuenta principalmente el calendario de actividades para el cumplimiento de la visión. Los temas de la gestión de riesgos, el tratamiento de la morosidad, control interno se abordan en la agenda de la junta general de accionistas. En resumen, una buena práctica de gobierno corporativo comprende la es la vigilancia a la alta gerencia en el cumplimiento de objetivos. La aplicación de este indicador mejorara el rendimiento del sistema de control interno; puesto que esta acción implica el compromiso de los órganos de gobierno para el control interno institucional. Sintetizamos lo indicado con el cumplimiento regular de este indicador de gobernanza corporativa.

Tabla 5
Cultura y valores corporativos

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple
Arequipa	4	5	2	0	3	7	0	1	4	4	3	0
Tacna	3	5	1	1	2	6	1	1	4	4	1	1
Cusco	3	6	1	0	3	4	2	1	4	5	1	0
Total	10	16	4	1	8	17	3	3	12	13	5	1

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

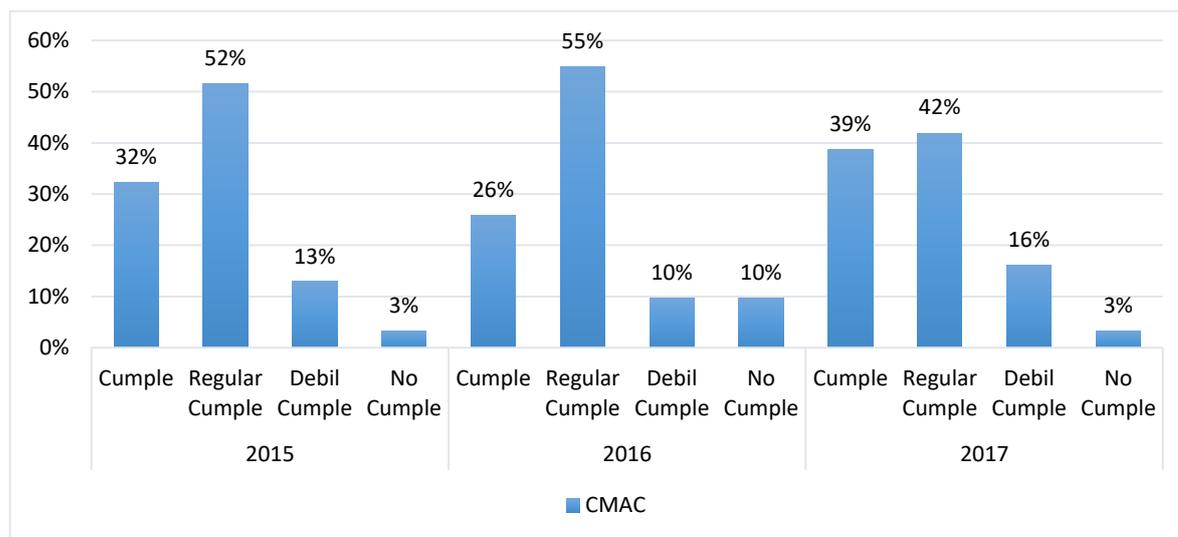


Figura 5. Cultura y Valores Corporativos

Fuente: Tabla 5

Según la tabla y figura 5 en los resultados mostrados se observa que del total, solamente un 32% (2015), 26% (2016) y 39% (2017); cumplen con la cultura de práctica del Código de Conducta que regula normas de comportamiento en los niveles de organización. Asimismo, un 52% (2015), 55% (2016) y 42% (2017); cumplen regularmente en poner en práctica el Código de Conducta que regula normas de comportamiento en los niveles de organización. La situación de los órganos de gobierno de las Cajas Municipales, indica que la cultura de ética en la organización se ve debilitada por la injerencia política en los cargos de suma importancia como lo son directivos y gerenciales. Es necesario enfatizar que las Cajas Municipales se cuenta con un buzón de prácticas cuestionables, cuya dirección de correo electrónico figura en la página web; sin embargo, no se cuenta con normativa interna referida al citado buzón, ni se evidencia la difusión del mismo. Del mismo modo la ausencia de un cronograma de autoevaluación del código de ética establecido en la institución. La cultura de valores en el ámbito empresarial es el conjunto de formas de pensar, de sentir y de actuar que son compartidas por los miembros de la organización. La

adecuada práctica de gobierno corporativo es la aplicación de una autoevaluación del código de ética en la organización. La aplicación de este indicador mejorara el sistema de control interno, este implica la actitud de los órganos de gobierno para el rendimiento del control interno. Es por ese motivo que concluimos indicando que se cumple regularmente este indicador de gobernanza corporativa.

Tabla 6
Apetito por el Riesgo, Gestión y Control

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular	Débil	No	Cumple	Regular	Débil	No	Cumple	Regular	Débil	No
Arequipa	3	6	1	1	3	5	2	1	3	6	1	1
Tacna	3	5	2	0	2	4	3	1	2	5	1	2
Cusco	2	5	2	1	4	5	1	0	2	5	2	1
Total	8	16	5	2	9	14	6	2	7	16	4	4
		31			31				31			

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

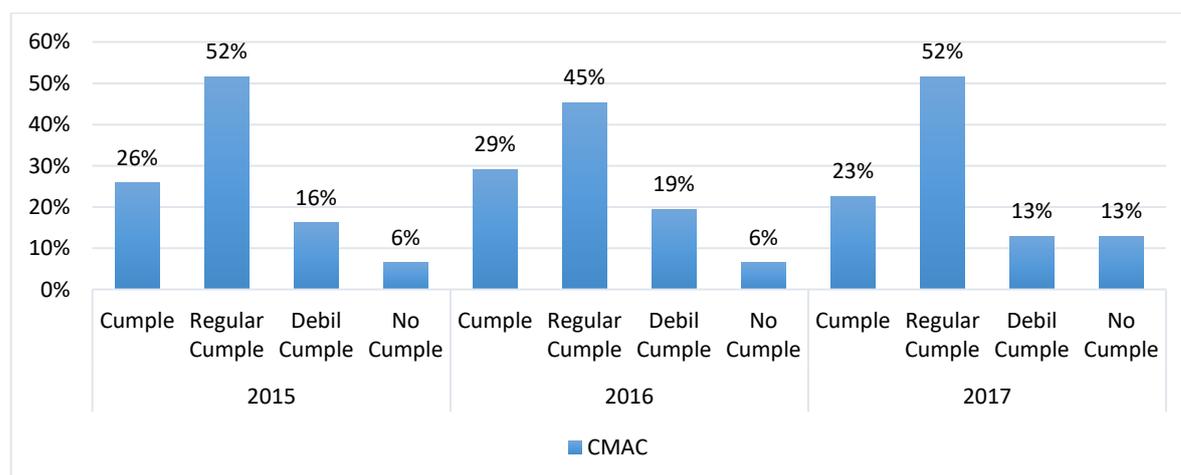


Figura 6. *Apetito por el Riesgo, Gestión y Control*

Fuente: Tabla 6

Según la tabla y figura 6 en los resultados mostrados se observa que del total de los Miembros del Directorio, solamente un 26% (2015), 29% (2016) y 23% (2017); consideran que se cumple en los órganos de gobierno cultura en gestión, apetito y control del riesgo para garantizar la conformidad con los planes estratégicos, de capital y las prácticas retributivas. Asimismo, un 52% (2015), 45% (2016) y 52% (2017); consideran que se regularmente se cumple en los órganos de gobierno cultura en gestión, apetito y control del riesgo para garantizar la conformidad con los planes estratégicos, de capital y las prácticas retributivas. Estos resultados muestran que la cultura gestión de riesgos de los órganos de gobierno se cumplen regularmente y no garantiza completamente que den conformidad adecuada a los planes que aprueban como los estratégicos, siendo estas

instituciones las instituciones con mayor exposición a los riesgos por el rubro al que pertenecen. Es importante que la cultura de riesgos ocupe un rol importante el accionar de los órganos de gobiernos de estas instituciones, así se podrá garantizar la aprobación y la ejecución adecuada del plan estratégico, es decir que los órganos de gobierno estar aptos de aprobar la ejecución del plan estratégico conociendo sus debilidades, fortalezas y factores opuestos que pudieran existir en el proceso financiero. Una adecuada práctica de gobierno corporativo se relaciona con la aplicación de cultura de riesgos en todos los niveles de organización. Con este indicador se podrá mejorar el sistema de control interno en sentido que esta acción implica la capacidad órganos de gobierno.

Tabla 7
Coordinación con la oficina de auditoría interna

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular	Débil	No	Cumple	Regular	Débil	No	Cumple	Regular	Débil	No
Arequipa	4	4	2	1	3	6	1	1	2	5	3	1
Tacna	2	6	1	1	4	5	1	0	2	4	2	2
Cusco	4	6	0	0	3	6	0	1	2	5	1	2
Total	10	16	3	2	10	17	2	2	6	14	6	5
	31				31				31			

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

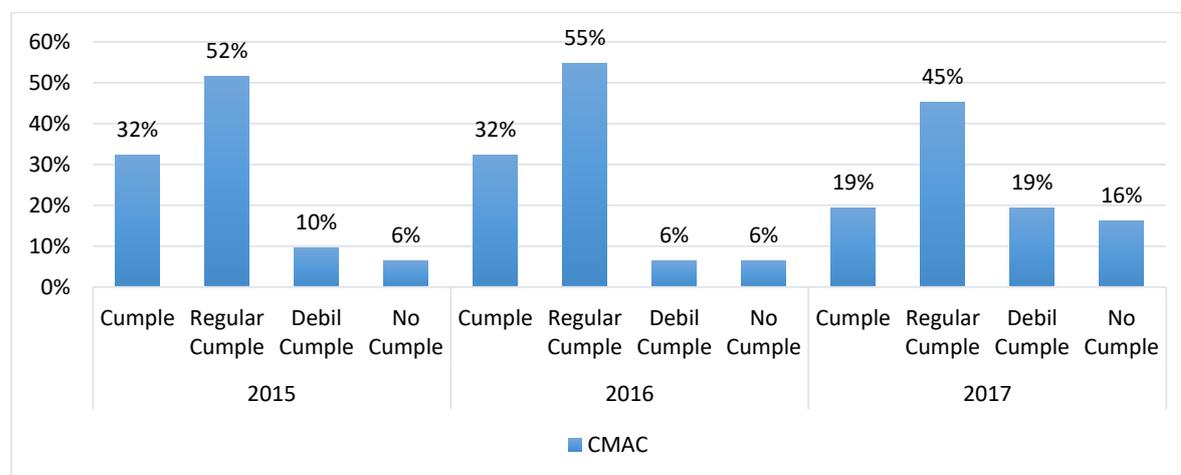


Figura 7. Coordinación con Auditoría interna

Fuente: Tabla 7

Según la tabla y figura 7 en los resultados mostrados se observa que del total, solamente un 32% (2015), 32% (2016) y 19% (2017); cumplen con vigilar a la oficina de auditoría interna a fin de asegurar que se cumple con sus recomendaciones, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Asimismo, un 52% (2015), 55% (2016) y 45% (2017); con vigilar a la oficina de auditoría interna a fin de asegurar que se cumple con sus recomendaciones, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. La mayoría

manifiesta que no se viene haciendo coordinaciones directas con la oficina de auditoría interna, por lo cual no se innova y capacita modelos de gestión de riesgo. La adecuada práctica de gobierno corporativo considera tomar con relevancia los informes de auditoría en la organización. Este indicador mejorara el sistema de control interno; puesto que esta acción implica la revisión de informes de auditoría y el fortalecimiento de los órganos de gobierno para el rendimiento del control interno.

Tabla 8
Composición del consejo

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple
Arequipa	3	4	3	1	3	6	1	1	3	5	2	1
Tacna	3	4	2	1	3	5	2	0	3	5	1	1
Cusco	2	5	2	1	2	5	3	0	2	6	1	1
Total	8	13	7	3	8	16	6	1	8	16	4	3

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

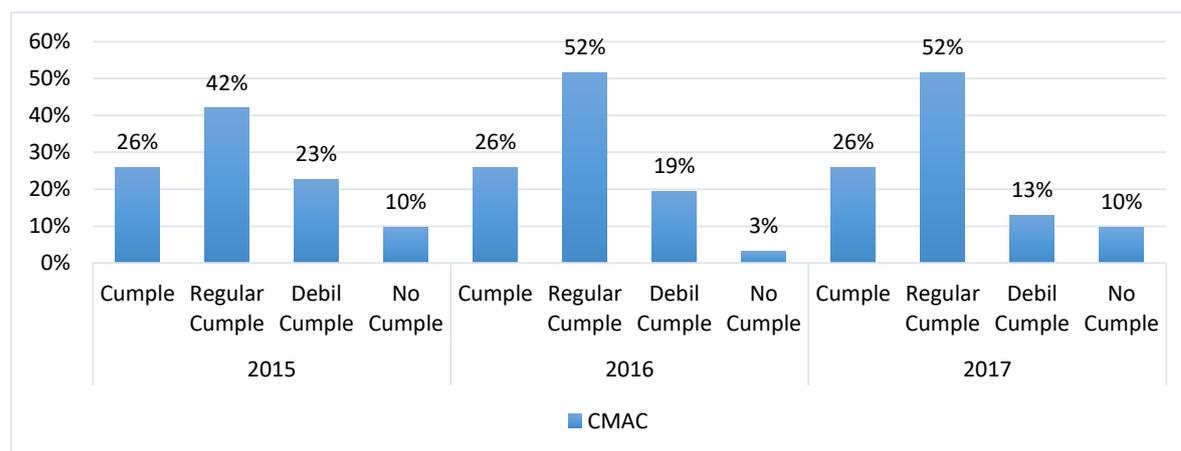


Figura 8. Composición del consejo
Fuente: Tabla 8

Según la tabla y figura 8 en los resultados mostrados se observa que del total, solamente un 26% (2015), 26% (2016) y 26% (2017); se consideran capacitados profesionalmente con idoneidad técnica y moral. Asimismo, un 42% (2015), 52% (2016) y 52% (2017); se consideran capacitados profesionalmente con idoneidad técnica y moral. Estos resultados muestran la situación de los órganos de gobierno de las Cajas Municipales, la mayoría no están capacitados para los ejercicios de su trabajo, se expresa que cargos directivos como representante del clero y el representante de la cámara de comercio son considerados por injerencia política, cuyos representantes en su mayoría no cumplen con un perfil adecuado. La toma de decisiones es el resultado del trabajo de los encargados de la dirección de una organización es por eso que todos cumplen un papel importante en los cargos

correspondientes. En gobierno corporativo indica la aplicación en los procesos y procedimientos de selección de personal para la conformación de colaboradores para las funciones de la organización. Este indicador mejorara el sistema de control interno, puesto que implica la capacidad profesional de los órganos de gobierno para el control interno integral de la entidad. Es por ese motivo que concluimos indicando que se cumple regularmente este indicador de gobernanza corporativa, la cual implica no necesariamente resultados positivos.

Tabla 9
Selección y aptitudes de los consejeros

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple
Arequipa	0	3	7	1	0	4	6	1	0	5	4	2
Tacna	0	3	6	1	0	4	6	0	0	5	4	1
Cusco	0	3	7	0	0	3	5	2	0	4	6	0
Total	0	9	20	2	0	11	17	3	0	14	14	3

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

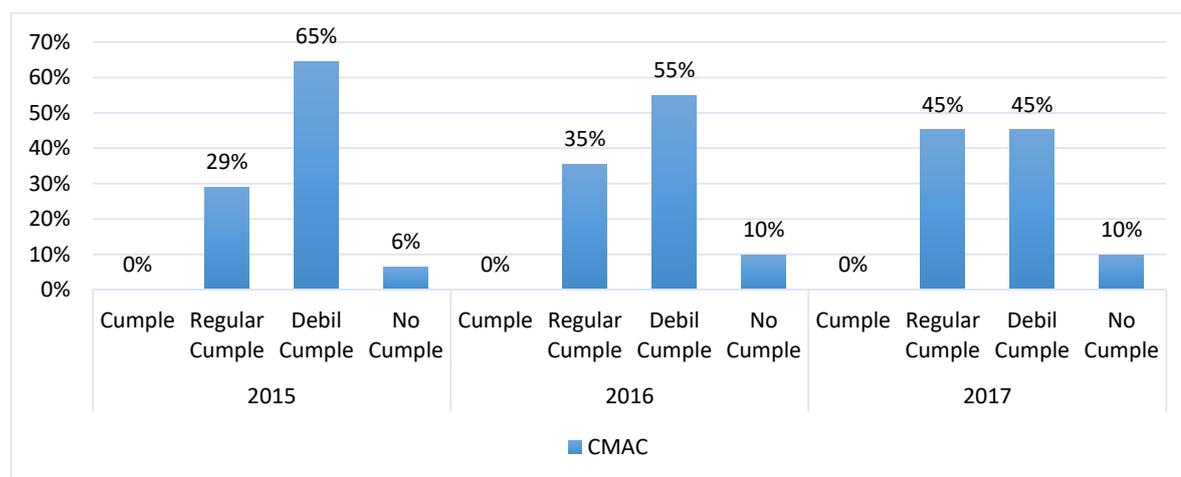


Figura 9. Selección y Aptitudes del consejo

Fuente: Tabla 9

Según la tabla y figura 9 en los resultados mostrados se observa que del total, un 45% (2015), 36% (2016) y 41% (2017); se cumple regularmente en programar un proceso de inducción inicial o similar para el desarrollo de sus funciones. Asimismo, un 65% (2015), 55% (2016) y 45% (2017); se cumplen débilmente en programar un proceso de inducción inicial o similar para el desarrollo de sus funciones. Estos resultados muestran la situación de los órganos de gobierno de las Cajas Municipales, se cumple débilmente con un proceso de inducción o similar para comprender el inicio, proceso y cambios de la gobernanza en la institución. Como en toda organización el proceso de inducción de prácticas y

conocimientos referentes al tipo de entidad fortalece la capacidad de obtención de mejores resultados. La capacitación principalmente para los miembros es muy importante puesto que en la toma de decisiones. En resumen, una buena práctica de gobierno corporativo es la aplicación de un proceso de inducción a colaboradores en de los órganos de gobierno. Este indicador mejorara el rendimiento del sistema de control interno, puesto que implica la decisión de fortalecer el control interno, por decisión propia, es por ese motivo que concluimos indicando que se cumple regularmente este indicador de gobernanza corporativa.

Tabla 10
Organización y evaluación del consejo

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple
Arequipa	3	4	4	0	3	4	4	0	3	4	2	2
Tacna	3	4	2	1	1	4	3	2	2	5	2	1
Cusco	2	5	3	0	2	5	2	1	2	5	3	0
Total	8	13	9	1	6	13	9	3	7	14	7	3

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

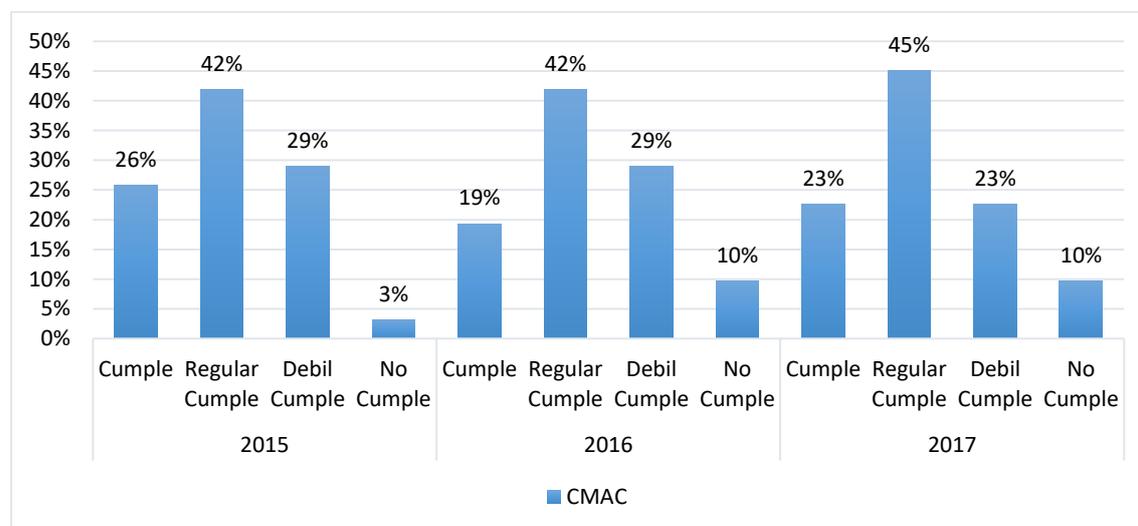


Figura 10. Organización y evaluación del consejo

Fuente: Tabla 10

Según la tabla y figura 10 en los resultados mostrados se observa que del total, solamente un 26% (2015), 19% (2016) y 23% (2017); cumplen regularmente en modificar y actualizar las reglas organizacionales, estatutos u otra normativa interna de acuerdo a las exigencias del mercado. Asimismo, un 42% (2015), 42% (2016) y 45% (2017); cumplen débilmente en modificar y actualizar las reglas organizacionales, estatutos u otra normativa interna de acuerdo a las exigencias del mercado. El estatuto se encuentra acorde a la Ley General de

Sociedades y teniendo las entidades financieras otra naturaleza jurídica, no se evidenciaron resultados adecuados para este tipo de organizaciones. El consejo directivo tiene la cualidad de buscar la factibilidad de la empresa en un largo plazo, a fin de conseguir la buena reputación con los demás negocios dentro del rubro, debe proteger los intereses generales de la organización como del personal que labora; está en la obligación de diseñar valores para los accionistas con la finalidad de que puedan sentirse confiados de su capital. La aplicación de una oportuna actualización de documentos normativos por parte de los órganos de gobierno, mejorara el sistema de control interno, puesto que los documentos de evaluación continua estarán adecuados acorde a la realidad de la operatividad financiera; es por eso que concluimos indicando que se cumple débilmente este indicador de gobernanza corporativa que no necesariamente incide positivamente.

Tabla 11
Autoevaluación del consejo

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple
Arequipa	3	1	4	3	3	1	4	3	2	2	3	4
Tacna	2	1	4	3	1	1	4	4	1	2	4	3
Cusco	2	1	3	4	2	1	4	3	1	1	5	3
Total	7	3	11	10	6	3	12	10	4	5	12	10
		31				31				31		

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

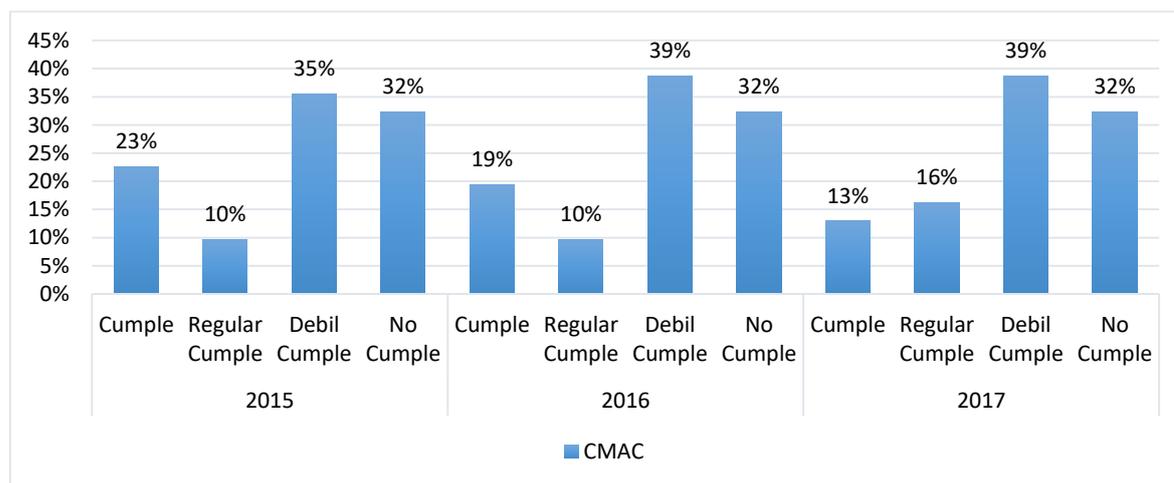


Figura 11. Autoevaluación del consejo

Fuente: Tabla 11

Según la tabla y figura 11 en los resultados mostrados se observa que del total, un 35% (2015), 39% (2016) y 39% (2017); débilmente cumplen con realizar cuestionarios de autoevaluación a los órganos de gobierno. Asimismo, un 32% (2015), 32% (2016) y 32% (2017); parcialmente no cumplen con la realización de cuestionarios de autoevaluación

hacia los órganos a de gobierno. La situación actual de los órganos de gobierno de las Cajas Municipales, se señala que la mayoría no utilizan este instrumento de recolección de datos. El gobierno corporativo será más optimo cuando los procedimientos son más eficientes, es por eso que la aplicación de cuestionarios podrá influir en una más comunicación efectiva de los órganos de gobierno. La aplicación de este indicador mejorara el sistema de control interno, puesto que implica la inducción de cierre de brechas para que las recomendaciones tengan convergencia de acuerdo a la realidad actual. Es por ese motivo se concluye indicando que se cumple débilmente este indicador de gobernanza corporativa.

Tabla 12
Papel del presidente del consejo

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular	Débil	No	Cumple	Regular	Débil	No	Cumple	Regular	Débil	No
Arequipa	4	4	2	1	4	4	1	2	5	3	2	1
Tacna	5	3	0	2	4	5	1	0	5	3	1	1
Cusco	4	3	1	2	5	4	1	0	4	4	1	1
Total	13	10	3	5	13	13	3	2	14	10	4	3

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

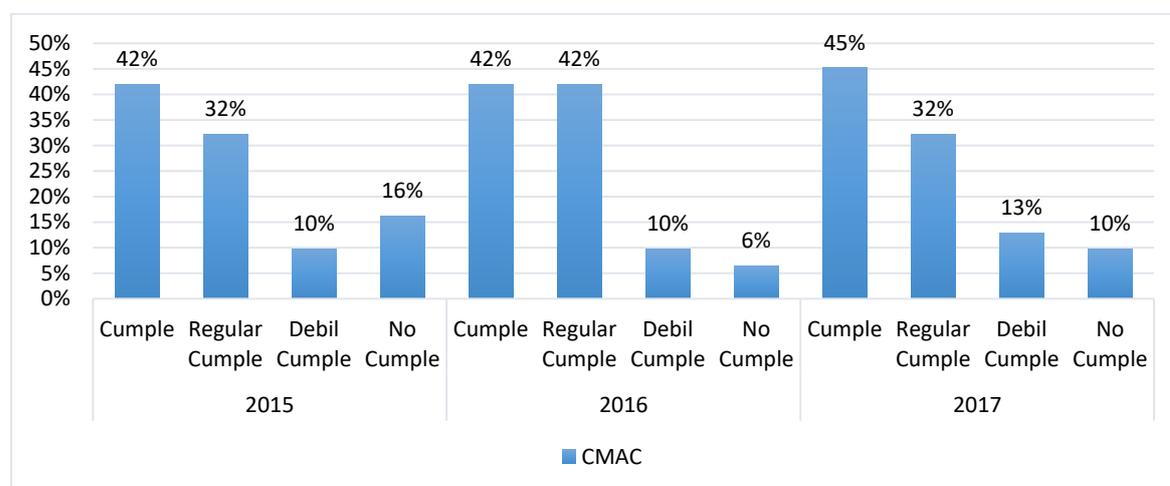


Figura 12. Papel del Presidente del consejo

Fuente: Tabla 12

Según la tabla y figura 12 en los resultados mostrados se observa que del total, solamente un 42% (2015), 42% (2016) y 45% (2017); se cumple con el papel que el presidente desempeña un rol de liderazgo en el desarrollo de las sesiones. Asimismo, un 32% (2015), 42% (2016) y 32% (2017); se cumple con el papel que el presidente desempeña un rol de liderazgo en el desarrollo de las sesiones. Se evidencia que el papel de líder que desempeña el presidente del directorio, según los datos recolectados en su mayoría es aceptado por los miembros. Vale decir que el desempeño cualitativo del presidente influye en la forma de

trabajar de los demás directivos durante el proceso financiero. Se refleja como factor positivo del clima organizacional del consejo. El gobierno corporativo indica la aplicación de liderazgo del presidente en los órganos de gobierno. La aplicación de este indicador mejorara el sistema de control interno, puesto que implica la dirección adecuada del fortalecimiento y rendimiento del control interno, el compromiso en la institución delinear adecuadamente el alcance de los objetivos, concluimos indicando que se cumple este indicador de gobernanza corporativa siendo una de las manifestaciones con mayor representatividad en los resultados. Los consejos directivos denominados eficaces aportan talentos y perspectivas múltiples en las sesiones, cuando un consejo y un director ejecutivo tienen una visión compartida, se pueden tener juicios abiertos muy beneficiosos para el desenvolvimiento de la organización.

Tabla 13
Comité de auditoría

	2015				2016				2017			
Cajas Municipales	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple
Arequipa	2	5	3	1	3	5	2	1	3	5	2	1
Tacna	1	6	2	1	3	6	0	1	3	5	1	1
Cusco	1	6	1	2	3	5	0	2	2	6	1	1
Total	4	17	6	4	9	16	2	4	8	16	4	3
		31			31				31			

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

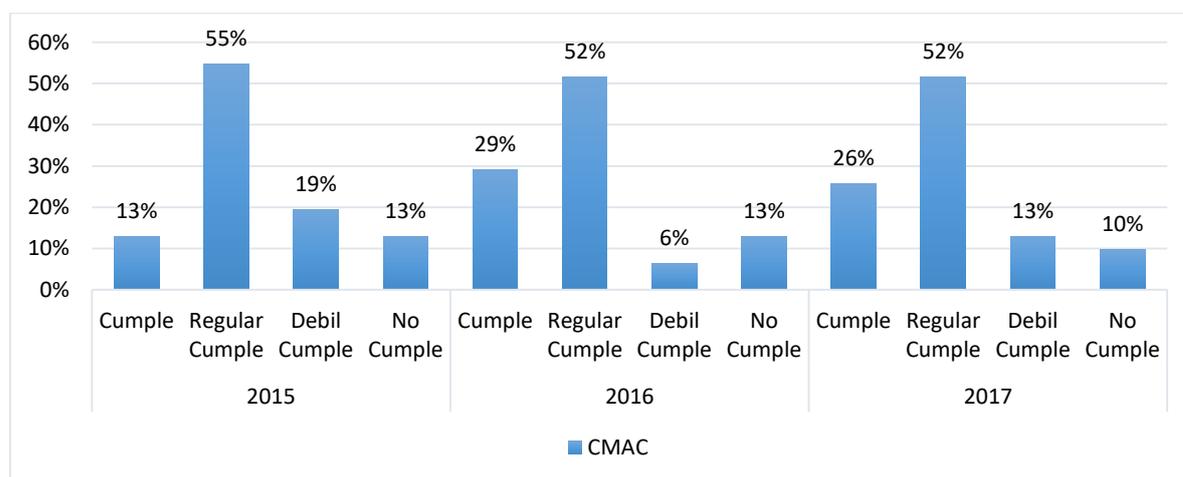


Figura 13. Comité de Auditoría

Fuente: Tabla 13

Según la tabla y figura 13 en los resultados mostrados se observa que del total, solamente un 19% (2015), 6% (2016) y 13% (2017); regularmente cumple en que los directivos tienen un plan de evaluación para recomendaciones de Auditoría. Asimismo, un 55% (2015), 52% (2016) y 52% (2017); débilmente cumple en que los directivos tienen un plan de evaluación

para recomendaciones de Auditoría. Se enfatiza la capacitación imprescindible del directivo para la revisión e implementación de los informes de auditoría, representándolo como prioridad para la institución. La oficina de auditoría contiene información sumamente relevante para la disminución al máximo del riesgo al que están expuesto este tipo de instituciones, por lo que el consejo directivo debe tener un perfil de control a la oficina mencionada. Una adecuada practica de gobierno corporativo es la aplicación de la evaluación de los directivos a los informes finales de auditoría en la organización. La aplicación de este indicador implica el análisis del control interno en la institución.

Tabla 14
Comité de riesgos

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular	Débil	No Cumple	Cumple	Regular	Débil	No Cumple	Cumple	Regular	Débil	No Cumple
Arequipa	3	5	2	1	3	6	1	1	4	4	2	1
Tacna	2	5	1	2	2	5	2	1	4	4	2	0
Cusco	3	5	1	1	3	5	1	1	4	5	0	1
Total	8	15	4	4	8	16	4	3	12	13	4	2

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

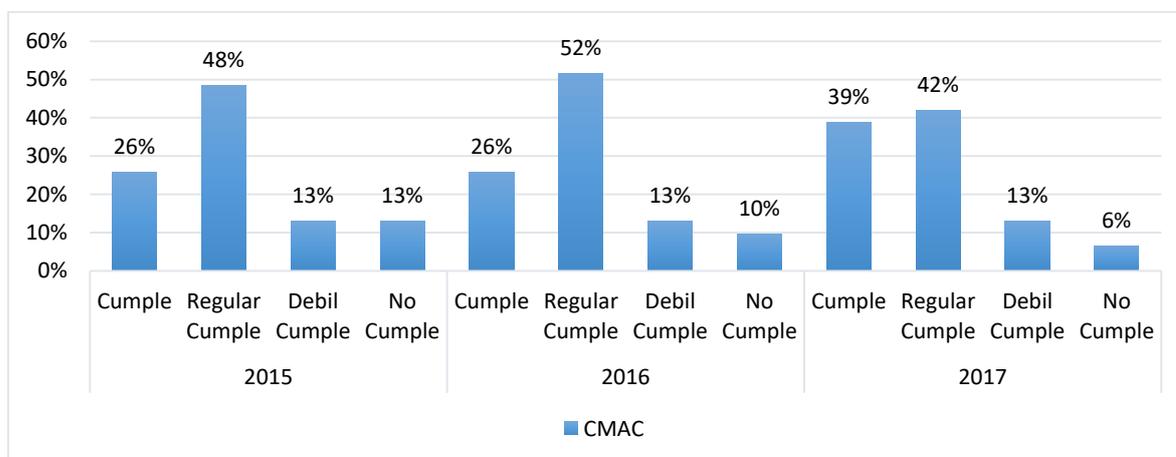


Figura 14. Comité de riesgos

Fuente: Tabla 14

Según la tabla y figura 14 en los resultados mostrados se observa que del total, solamente un 26% (2015), 26% (2016) y 39% (2017); se cumple el directorio evalúa las recomendaciones de la Unidad de Riesgos. Asimismo, un 48% (2015), 52% (2016) y 42% (2017); débilmente cumplen directorio hace seguimiento oportuno a las recomendaciones de la Unidad de Riesgos. Estos resultados muestran la situación de los órganos de gobierno de las Cajas Municipales, se enfatiza que la gestión de riesgos es un tema integral de la institución, debería de ser el tema más relevante en cuestión a aprobación de decisiones, todos los niveles de organización deberían implementar esta media de control de riesgos,

principalmente el otorgamiento de préstamos. Una buena práctica de gobierno corporativo indica la evaluación de los directivos a los informes de la oficina de riesgos en la organización, verificando su relación los procesos y procedimientos establecidos para la actividad crediticia y depósitos otorgados. La aplicación de este indicador mejorara el sistema de control interno, puesto que implica el análisis de evaluación de riesgos, componente del control interno del control interno en la institución. Concluimos indicando que se cumple débilmente este indicador de gobernanza corporativa., en la cual hacemos énfasis a los riesgos expuestos no están siendo tratados adecuadamente por la mayoría de instituciones financieras.

Tabla 15
Conflictos de intereses

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple
Arequipa	1	4	4	2	2	3	5	1	2	3	4	2
Tacna	2	3	5	0	1	2	6	1	1	3	4	2
Cusco	2	3	5	0	1	2	6	1	1	3	5	1
Total	5	10	14	2	4	7	17	3	4	9	13	5

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

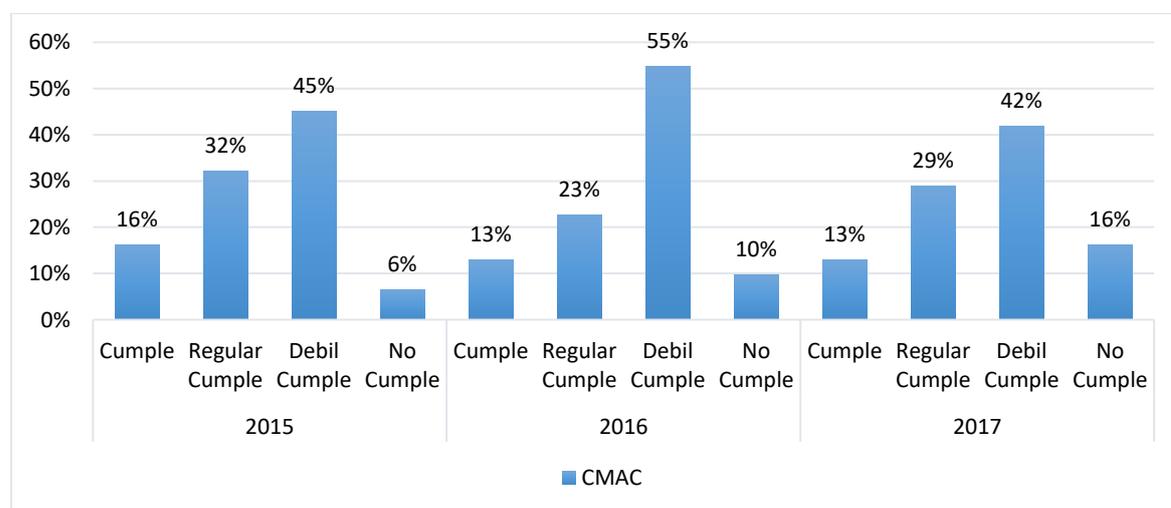


Figura 15. Conflicto de intereses

Fuente: Tabla 15

Según la tabla y figura 15 en los resultados mostrados se observa que del total un 32% (2015), 23% (2016) y 29% (2017); regularmente cumplen que el directorio hace seguimiento oportuno a las recomendaciones de la alta gerencia de conflictos de intereses. Asimismo, un 50% (2015), 64% (2016) y 45% (2017); débilmente se cumple que el directorio hace seguimiento oportuno a las recomendaciones de la alta gerencia de conflictos de intereses. Un conflicto de Interés en la entidad se refiere a los casos en que el

interés personal de un colaborador pueda contradecir el interés de la empresa en al que labora. La situación actual sobre este indicador en los órganos de gobierno en Cajas Municipales deriva en que estos mismos y el personal no necesariamente se están relacionando laboralmente favorables, es decir que las principales actividades relevantes como el nombramiento anual de Directivos y gerencia mancomunada es una de las razones por las que originan estos conflictos de interés y el clima organización se ve afectado, en su mayoría no existe conformidad por parte de los participantes. Asimismo el ascenso y designación de altos cargos gerenciales locales y regionales. Como bien se sabe en toda institución el ambiente laboral es muy importante y los conflictos de intereses son un aspecto negativo en las Cajas Municipales. Una buena práctica de gobierno corporativo es la aplicación de seguimiento los conflictos de interés en organización, para así buscar una solución. La aplicación de este indicador fortalecerá significativamente el sistema de control interno, puesto que implica el análisis organizacional para el buen trabajo.

Tabla 16
Gerencia superior

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple
Arequipa	3	4	3	1	3	4	4	0	3	4	2	2
Tacna	3	4	3	0	1	4	3	2	2	5	2	1
Cusco	1	5	4	0	2	5	2	1	2	5	3	0
Total	7	13	10	1	6	13	9	3	7	14	7	3
		31				31				31		

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

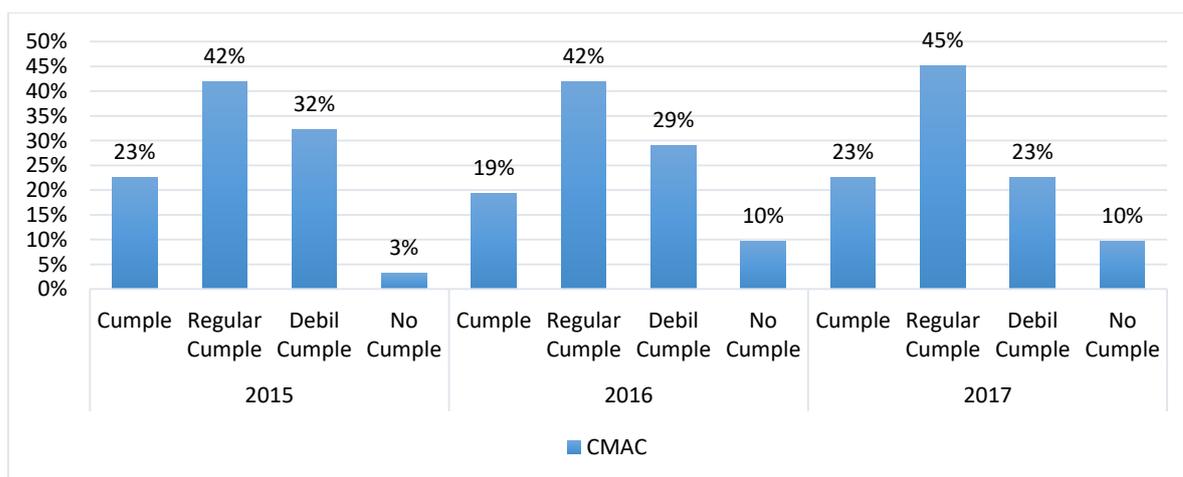


Figura 16. Gerencia superior

Fuente: Tabla 16

Según la tabla y figura 16 en los resultados mostrados se observa que solamente un 32% (2015), 19% (2016) y 23% (2017); de la alta gerencia cumplen con la implementación de

una estrategia confiable en la dirección de estas instituciones financieras. Asimismo, un 42% (2015), 39% (2016) y 45% (2017); de la alta gerencia cumplen con la implementación de una estrategia confiable en la dirección de estas instituciones financieras. La gerencia con enfoque administrativo se relacionada a la proposición de políticas que se articulen a los recursos humanos y la prestación de servicios determinados, pero también ratificar y ejecutar los planes programados en la institución donde se aplica la estrategia. La situación de los órganos de gobierno de las Cajas Municipales, pone en conocimiento que los órganos de gobierno no están conforme en su totalidad con el accionar de la alta gerencia, señalando la manera de como su plan de gestión estratégica no va acorde al tipo negocio como lo son estas instituciones. Una buena práctica de gobierno corporativo es que la alta gerencia cuente con un plan definido para la dirección de una organización. La aplicación de este indicador mejorara el sistema de control interno.

Tabla 17
Consejo de las filiales

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular	Débil	No	Cumple	Regular	Débil	No	Cumple	Regular	Débil	No
Arequipa	3	4	2	2	3	6	2	0	3	5	2	1
Tacna	3	4	3	0	3	5	2	0	3	5	1	1
Cusco	2	5	3	0	2	5	2	1	2	6	1	1
Total	8	13	8	2	8	16	6	1	8	16	4	3

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

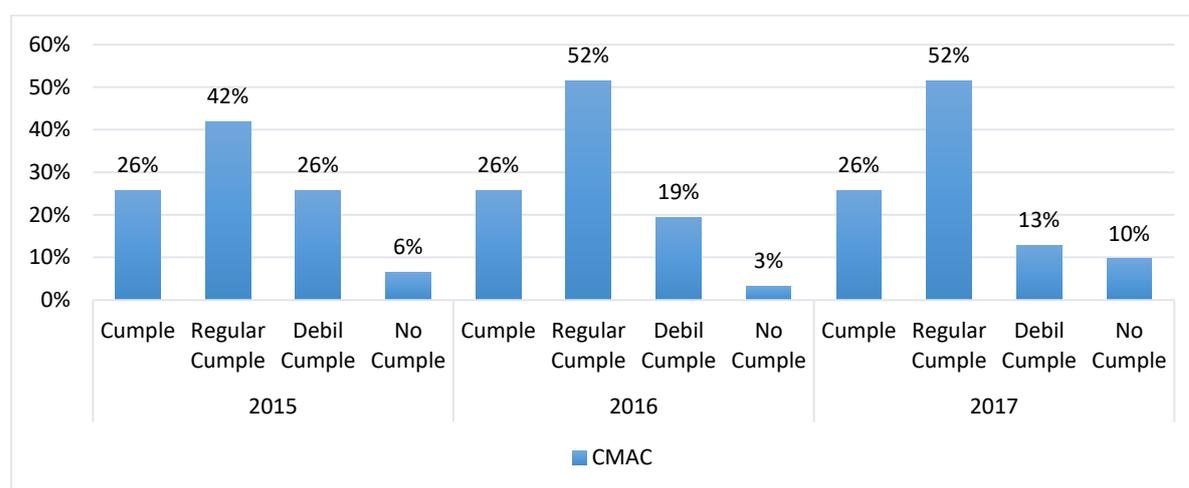


Figura 17. Consejo de las Filiales
Fuente: Tabla 17

Según la tabla y figura 17 en los resultados mostrados se observa que del total, solamente un 26% (2015), 26% (2016) y 26% (2017); consideran que se cumple con la supervisión de la operatividad de las filiales. Asimismo, un 42% (2015), 52% (2016) y 52% (2017);

considera que la gerencia mancomunada cumple regularmente con la supervisión de la operatividad de las filiales. La actividad de las filiales puede limitarse a la gestión del capital y la de múltiples intereses en entidades en actividades económicas, en otros casos la sede central se involucra directamente en el trabajo y objetivo de las empresas. Estos resultados muestran la situación de los órganos de gobierno de las Cajas Municipales, se toma en cuenta que las filiales no tienen una estrecha y adecuada comunicación con la sede central. La oportuna vigilancia de la alta gerencia en la actividad operativa de las Cajas Municipales, tendrá efectos positivos en el tratamiento de los riesgos, retribución salarial y en el resguardo de recursos empleados. Una buena práctica de gobierno corporativo es la frecuente visita a filiales. La aplicación de este indicador mejorara el control interno, puesto que implica el ambiente de control.

Tabla 18
Identificación de riesgos

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple
Arequipa	4	5	2	0	4	6	0	1	3	5	2	1
Tacna	3	5	1	1	4	4	1	1	4	5	1	0
Cusco	4	5	1	0	4	4	1	1	4	5	0	1
Total	11	15	4	1	12	14	2	3	11	15	3	2

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

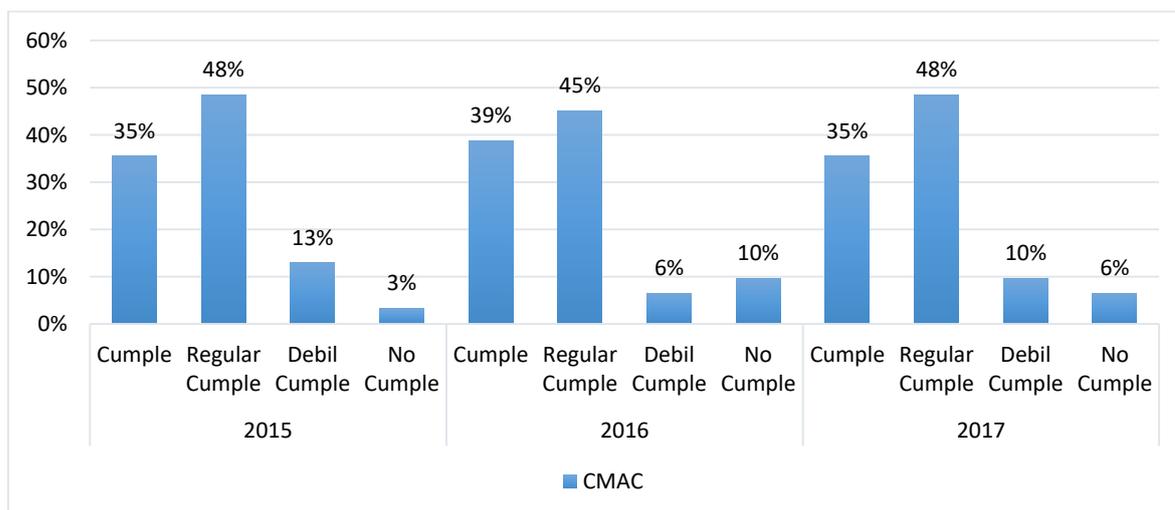


Figura 18. Identificación de riesgos

Fuente: Tabla 18

Según la tabla y figura 18 en los resultados mostrados se observa que del total, solamente un 35% (2015), 39% (2016) y 35% (2017); se cumple que la alta gerencia da iniciativa en planes y gestión de riesgos, con un conocimiento integral de los riesgos a los cuales está expuesta la entidad financiera. Asimismo, un 48% (2015), 45% (2016) y 48% (2017);

regularmente cumplen que la alta gerencia da iniciativa en planes y gestión de riesgos, con un conocimiento integral de los riesgos a los cuales está expuesta la entidad financiera. La comunicación de manera interna existe en todas las empresas, ya sea formal o informal, razón por la cual es imprescindible para un excelente desarrollo empresarial que pueda facilitar a los colaboradores toda la información suficiente para un buen desempeño en su trabajo y poder crear un clima laboral adecuado. Una práctica de gobierno corporativo es el acercamiento óptimo a la identificación de riesgos. La aplicación de este indicador el sistema de control interno, puesto que implica la evaluación de riesgos.

Tabla 19
Comunicación de riesgos

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular	Débil	No Cumple	Cumple	Regular	Débil	No Cumple	Cumple	Regular	Débil	No Cumple
Arequipa	4	5	2	0	3	7	0	1	4	4	3	0
Tacna	3	5	1	1	2	6	1	1	4	4	1	1
Cusco	3	6	1	0	3	4	2	1	4	5	1	0
Total	10	16	4	1	8	17	3	3	12	13	5	1

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

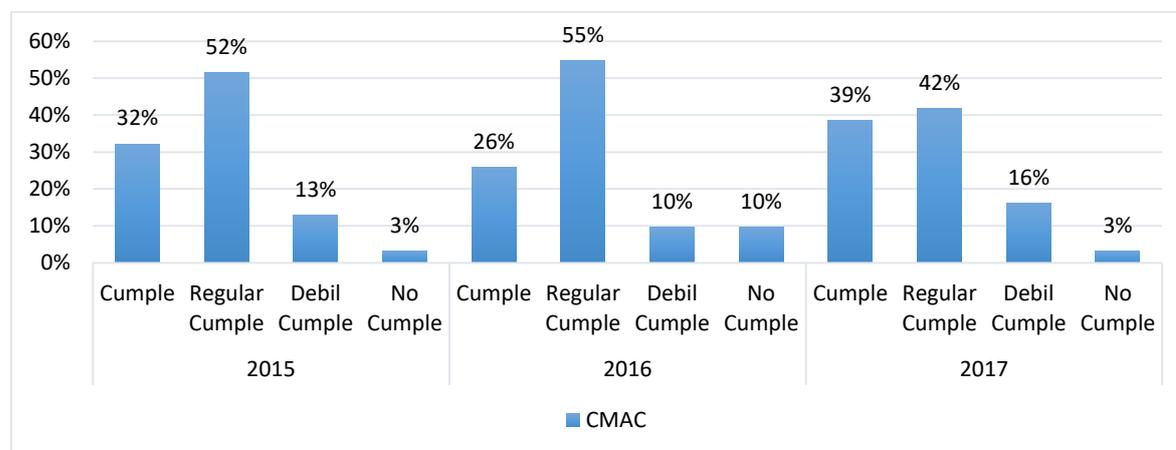


Figura 19. Comunicación de Riesgos

Fuente: Tabla 19

Según la tabla y figura 19 en los resultados mostrados se observa que del total, solamente un 32% (2015), 26% (2016) y 39% (2017); cumplen que la alta gerencia tiene una comunicación directa con el personal para así recomendar y alentar la identificación los riesgos a los cuales está expuesto la institución. Asimismo, un 52% (2015), 55% (2016) y 42% (2017); regularmente cumplen que la comunicación directa con el personal para así recomendar y alentar la identificación los riesgos a los cuales está expuesto la institución. La práctica adecuada de gobierno corporativo considera necesariamente la comunicación directa en todos los niveles de la organización que se basa en el enfoque de eficiencia

operativa para la satisfacción del cliente. La aplicación de este indicador mejorará el sistema de control interno de la institución, puesto que implica al ambiente de control que permitirá conocer si el rendimiento es aceptable o no. El riesgo hace referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento y sostenibilidad del capital, este riesgo se refiere básicamente a la variación de los beneficios esperados, asimismo el riesgo crediticio se produce cuando en un acuerdo financiero no se asumen las obligaciones en su totalidad.

Tabla 20
Cumplimiento

	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple
Cajas Municipales Arequipa	0	4	5	2	0	3	7	1	1	4	5	1
Tacna	1	2	5	2	1	2	6	1	0	4	5	1
Cusco	0	3	6	1	1	3	5	1	0	4	5	1
Total	1	9	16	5	2	8	18	3	1	12	15	3
		31				31				31		

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

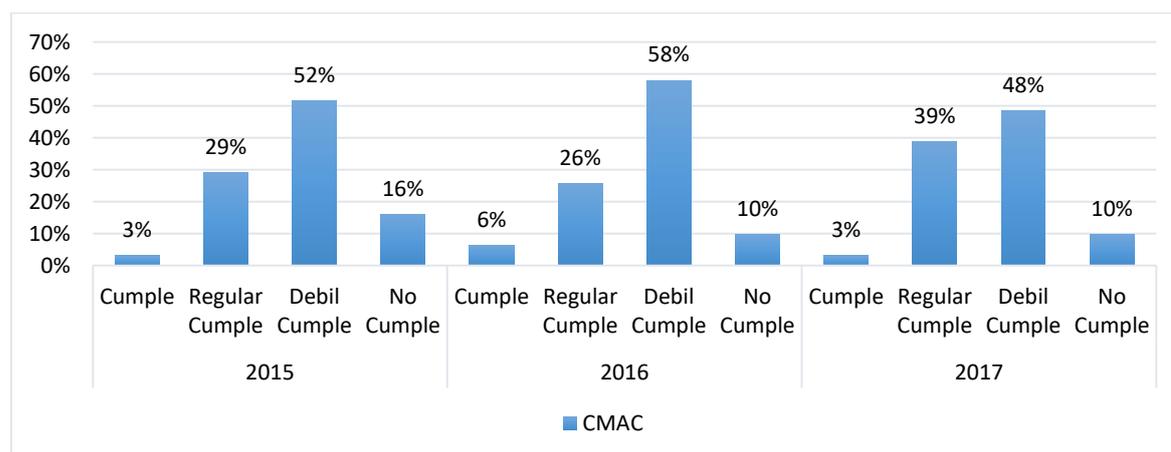


Figura 20. Cumplimiento

Fuente: Tabla 20

Según la tabla y figura 20 en los resultados mostrados se observa que solamente un 29% (2015), 26% (2016) y 39% (2017); regularmente cumple que alta gerencia da iniciativa en implantar modelos y normas nacionales e internacionales importantes para minimizar los riesgos de la entidad. Asimismo, un 52% (2015), 58% (2016) y 48% (2017); débilmente cumplen que la alta gerencia da iniciativa en implantar modelos y normas nacionales e internacionales importantes para minimizar los riesgos de la entidad. La función de auditoría interna examinar y evaluar la correcta y eficaz utilización de los sistemas de control interno cuidando la conservación de la integridad del patrimonio de la entidad y de su gestión económica. Una buena práctica de gobierno corporativo indica a iniciativa de

proyectos de implementación como el gobierno corporativo en la organización. La aplicación de este indicador mejorara el sistema de control interno.

Tabla 21
Auditoría por procesos

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple
Arequipa	0	3	7	1	0	4	6	1	0	5	4	2
Tacna	0	3	6	1	0	4	6	0	0	5	4	1
Cusco	0	3	7	0	0	3	5	2	0	4	6	0
	0	9	20	2	0	11	17	3	0	14	14	3
Total		31				31				31		

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

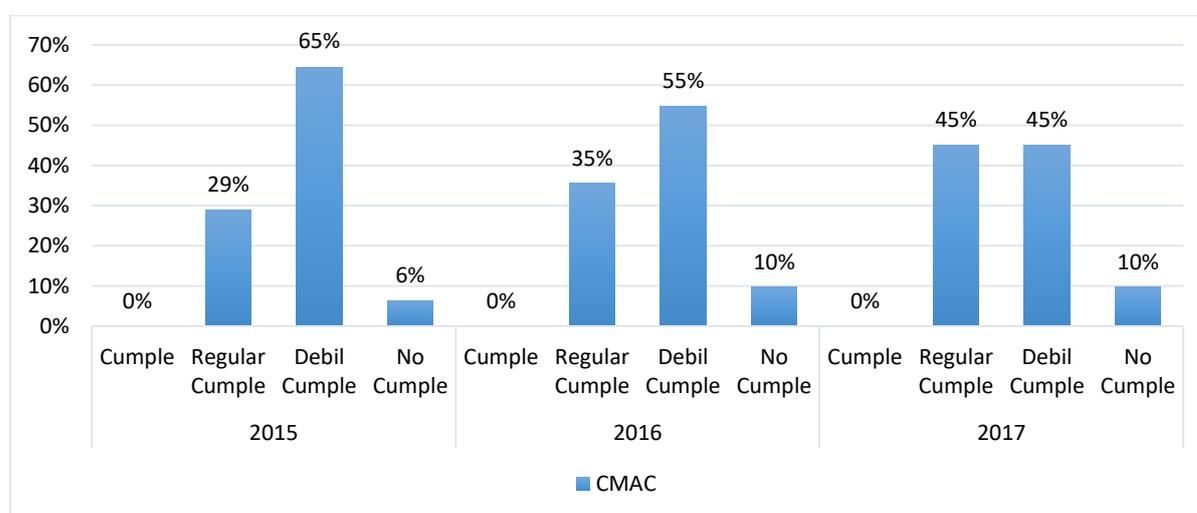


Figura 21. Auditoría por procesos

Fuente: Tabla 21

Según la tabla y figura 21 en los resultados mostrados se observa que del total, solamente un 29% (2015), 35% (2016) y 45% (2017); cumplen regularmente que la alta gerencia da implante un modelo de sistemas de auditoria por procesos. Asimismo, un 65% (2015), 55% (2016) y 45% (2017); débilmente cumplen que la alta gerencia da implante un modelo de sistemas de auditoria por procesos. La realización de las auditorías por procesos impone un gran reto para las empresas en la actualidad, puesto que deben saber cómo aprovecharlas adecuadamente para poder maximizar el beneficio y poder lograr una mejora en su sistema de gestión. En resumen, una buena práctica de gobierno corporativo es la adopción del sistema de control interno en la organización. La aplicación de este indicador mejorara el rendimiento del sistema de control interno, puesto que implica un conocimiento previo de ambiente control, compromiso, capacitación, evaluación de riesgos, entre otros.

Tabla 22
Compensación

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple
Arequipa	1	3	5	2	2	2	5	2	1	2	5	3
Tacna	2	2	5	1	2	2	6	0	1	3	5	1
Cusco	2	2	6	0	3	2	5	0	2	2	5	1
Total	5	7	16	3	7	6	16	2	4	7	15	5

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

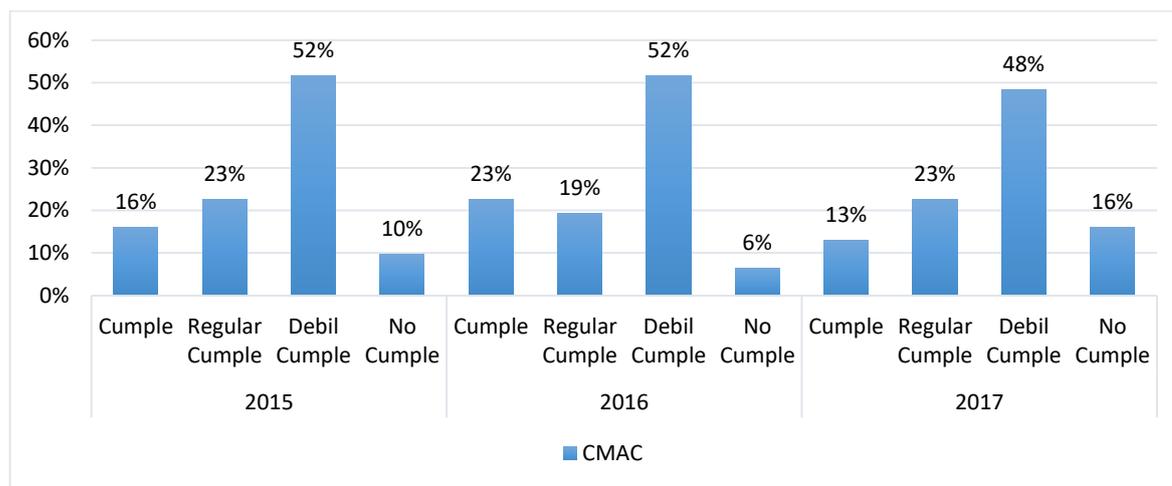


Figura 22. Compensación
Fuente: Tabla 22

Según la tabla y figura 22 en los resultados mostrados se observa que solamente un 23% (2015), 19% (2016) y 23% (2017); cumplen regularmente en el establecimiento de la retribución variable a los empleados estando alineada a los riesgos que estos asumen, asimismo, un 52% (2015), 52% (2016) y 48% (2017); consideran que no cumple parcialmente en el establecimiento de la retribución variable a los empleados estando alineada a los riesgos que estos asumen. En ese sentido indicamos que el directorio cumple parcialmente sus funciones de acuerdo a este principio de gobernanza corporativa. La remuneración y los beneficios se consideran una de las actividades estratégicas más importantes dentro del área de administración de personal de las organizaciones, se deben lograr atraer, retener y motivar a las personas para su mejor desempeño. Una buena práctica de gobierno corporativo es retribuir adecuadamente al factor humano que conforma la empresa para así lograr los objetivos a corto y largo plazo de la organización.

Tabla 23
Difusión y transparencia

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple
Arequipa	5	2	2	2	5	3	1	2	5	2	2	2
Tacna	5	2	2	1	6	1	1	2	5	1	1	3
Cusco	6	0	2	2	5	1	2	2	5	0	2	3
Total	16	4	6	5	16	5	4	6	15	3	5	8

Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

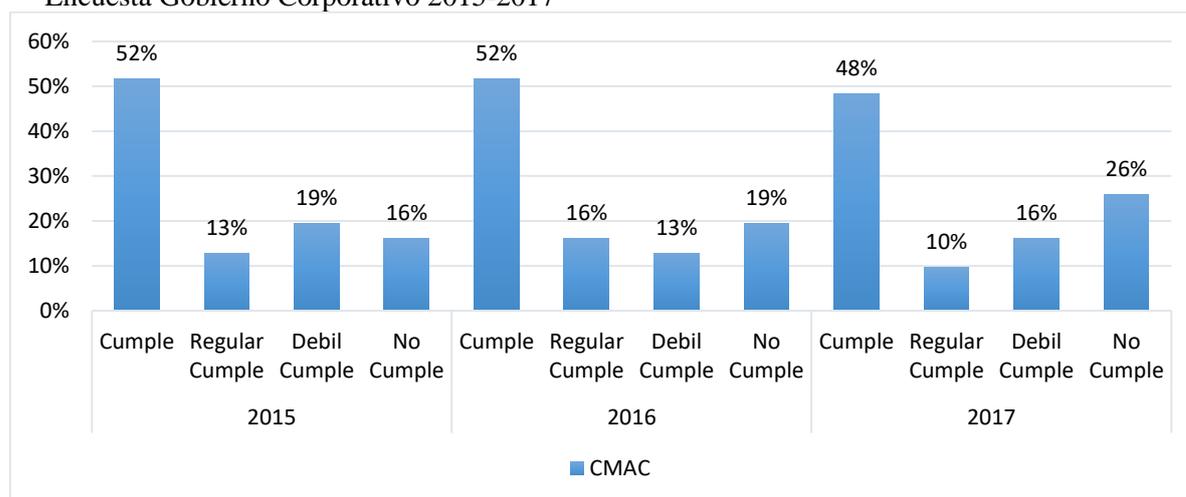


Figura 23. Difusión y Transparencia

Fuente: Tabla 23

Según la tabla y figura 23 en los resultados mostrados se observa que del total, el 52% (2015), 52% (2016) y 48% (2017) se cumple en poner a disposición de los accionistas toda información más relevante de la institución, para hacer medidas correctivas. Asimismo, 13% (2015), 16% (2016) y 10% (2017); regularmente se cumple en poner a disposición de los accionistas toda información más relevante de la institución, para hacer medidas correctivas. Es por ese motivo que concluimos indicando que si se cumple este principio de gobernanza corporativa. La responsabilidad social corporativa o transparencia en una empresa es una acción voluntaria, más allá del cumplimiento de las leyes, y por lo tanto si se decide ofrecer transparencia es importante hacerlo de una manera seria, ordenada y comprometida a través de un plan. En resumen, una buena práctica de gobierno corporativo es la transparencia de información para poner en marcha las medidas correctivas. La aplicación de este indicador mejorara el rendimiento del sistema de control interno.

Tabla 24
Orientaciones sobre expectativas de buen gobierno corporativo

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple	Cumple	Regular Cumple	Débil Cumple	No Cumple
Arequipa	5	3	2	1	5	3	2	1	7	2	1	1
Tacna	5	2	2	1	5	2	2	1	5	2	2	1
Cusco	4	3	2	1	5	2	2	1	6	1	2	1
Total	14	8	6	3	15	7	6	3	18	5	5	3

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

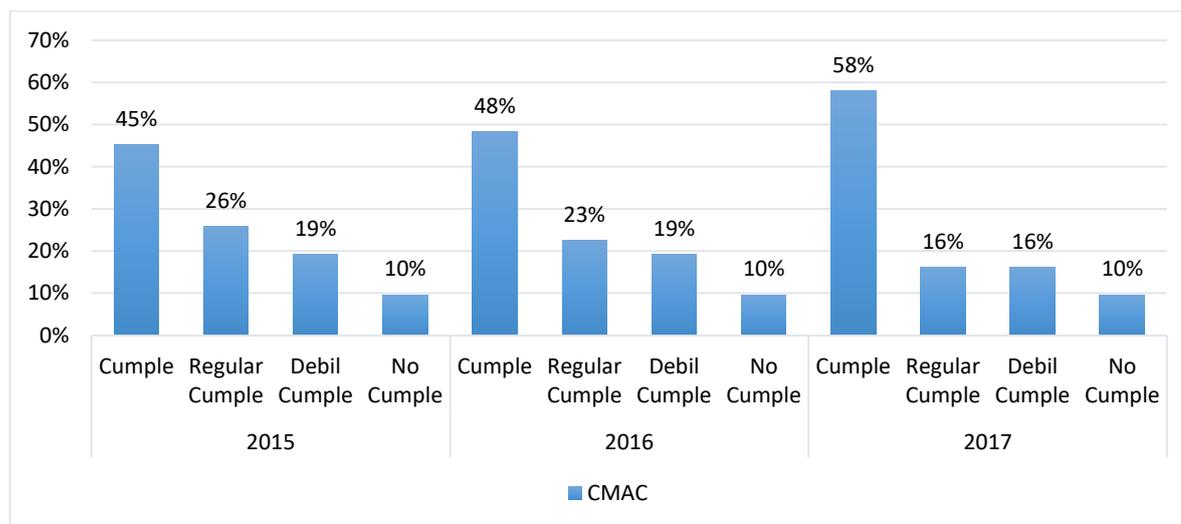


Figura 24. Orientaciones sobre expectativas de Buen Gobierno Corporativo
Fuente: Tabla 24

Según la tabla y figura 24 en los resultados mostrados se observa que del total, un 45% (2015), 48% (2016) y 58% (2017); cumplen en la medida que los supervisores cuentan con orientaciones o normas que exijan a la institución, contar con políticas y prácticas sólidas de gobierno corporativo. Asimismo, un 26% (2015), 23% (2016) y 16% (2017); cumplen regularmente en la medida que los supervisores cuentan con orientaciones o normas que exijan a la institución, contar con políticas y prácticas sólidas de gobierno corporativo. En resumen, una buena práctica de gobierno corporativo es el involucramiento del accionista en la revisión de la información para adoptar medidas correctivas. La aplicación de este indicador mejorará el rendimiento del sistema de control interno, puesto que se realizará un plan de trabajo para adoptar medidas correctivas de la organización, siendo este un factor de rendimiento del control interno del control interno en la institución.

Tabla 25
Exigir mejoras o acciones correctivas

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Cumple	Regular	Débil	No	Cumple	Regular	Débil	No	Cumple	Regular	Débil	No
Arequipa	2	2	4	3	2	2	5	2	1	3	5	2
Tacna	2	2	4	2	2	2	5	1	1	4	4	1
Cusco	2	2	5	1	3	2	4	1	2	3	5	0
Total	6	6	13	6	7	6	14	4	4	10	14	3

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

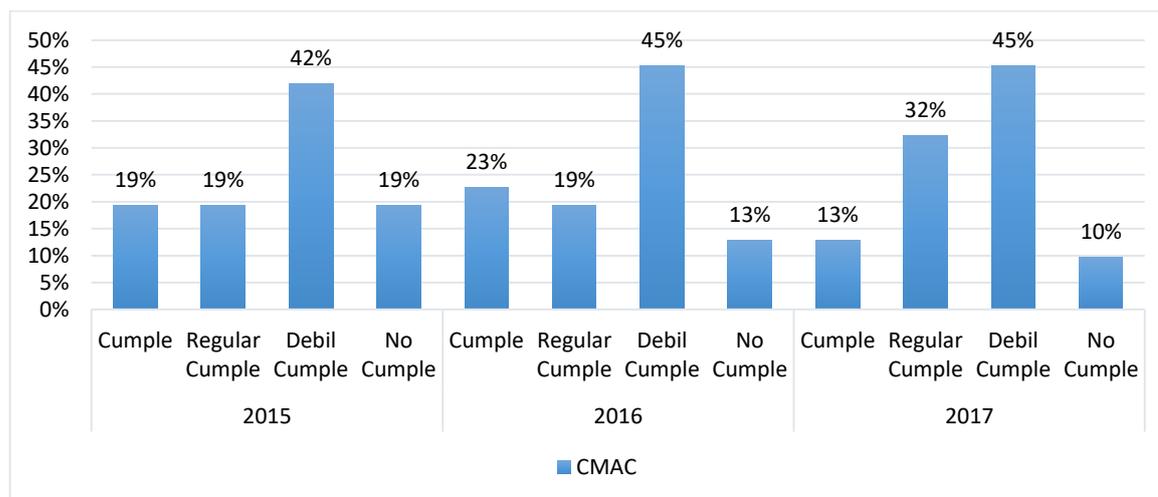


Figura 25. Mejoras o Acciones correctivas
Fuente: Tabla 25

Según la tabla y figura 25 en los resultados mostrados se observa que del total solamente un 42% (2015), 45% (2016) y 45% (2017); se cumple donde el accionista exige mejora de gobierno corporativo. Asimismo, un 48% (2015), 55% (2016) y 48% (2017); cumple débilmente donde el accionista exige mejora de gobierno corporativo. Es por ese motivo que concluimos indicando que el directorio cumple débilmente sus acciones en función a este principio de gobernanza corporativa. En resumen la buena práctica de gobierno corporativo es la exigencia del accionista en mejorar el gobierno corporativo, entre los beneficios de la implementación del Gobierno Corporativo se señala un clima de confianza y transparencia entre los diferentes agentes con los que se establecen relaciones para posteriormente incrementar la creación de valor para la institución financiera en un determinado periodo. Una vez instalado el gobierno corporativo y un entorno de divulgación de alta calidad conducirá un mayor valor de la institución, especialmente en empresas con conflicto de agencia.

4.2 Para el Objetivo Específico 2

Evaluar el rendimiento de la implementación del sistema de control interno de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la región de Puno.

Tabla 26

Asesoramiento a la dirección de la empresa para el logro de sus planes

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Arequipa	4	1	5	1	4	1	5	1	5	0	4	2
Tacna	4	1	4	1	3	2	3	2	4	1	4	1
Cusco	3	2	5	0	3	1	5	1	5	1	4	0
Total	11	4	14	2	10	4	13	4	14	2	12	3

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

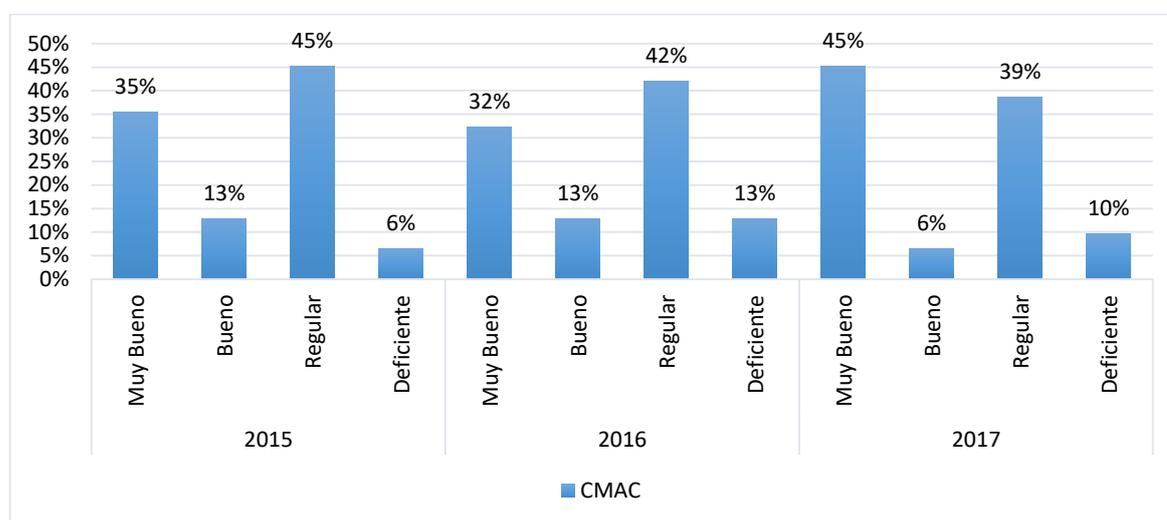


Figura 26. Asesoramiento a la dirección de la empresa para el logro de los planes

Fuente: Tabla 26

Según la tabla y figura 26 en los resultados mostrados se observa que del total, un 35% (2015), 32% (2016) y 45% (2017); indican un nivel muy bueno el asesoramiento a la dirección de la empresa para el logro de sus planes las entidades financieras donde se tiene que asignar claras responsabilidades para implementar los controles internos y garantizar que los empleados los respeten. Asimismo, un 45% (2015), 42% (2016) y 39% (2017); indican un nivel regular el asesoramiento a la dirección de la empresa para el logro de sus planes las entidades financieras donde se tiene que asignar claras responsabilidades para implementar los controles internos y garantizar que los empleados los respeten. Para que el sistema de control interno sea eficaz, las entidades financieras tienen que organizar claras responsabilidades para implantar los controles internos y dar garantía que los colaboradores respeten esa política. Por ejemplo, los encargados de las

filiales deberán comprometerse y velar por la implementación de los procedimientos y controles para el cumplimiento de las normas referidas al control institucional.

Tabla 27
Reconocimiento de la función asesora de la oficina

	2015				2016				2017			
Cajas Municipales	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Arequipa	1	4	1	5	1	1	4	5	2	3	1	5
Tacna	1	4	1	4	2	2	2	4	1	3	2	4
Cusco	0	5	1	4	1	1	3	5	0	4	2	4
Total	2	13	3	13	4	4	9	14	3	10	5	13

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

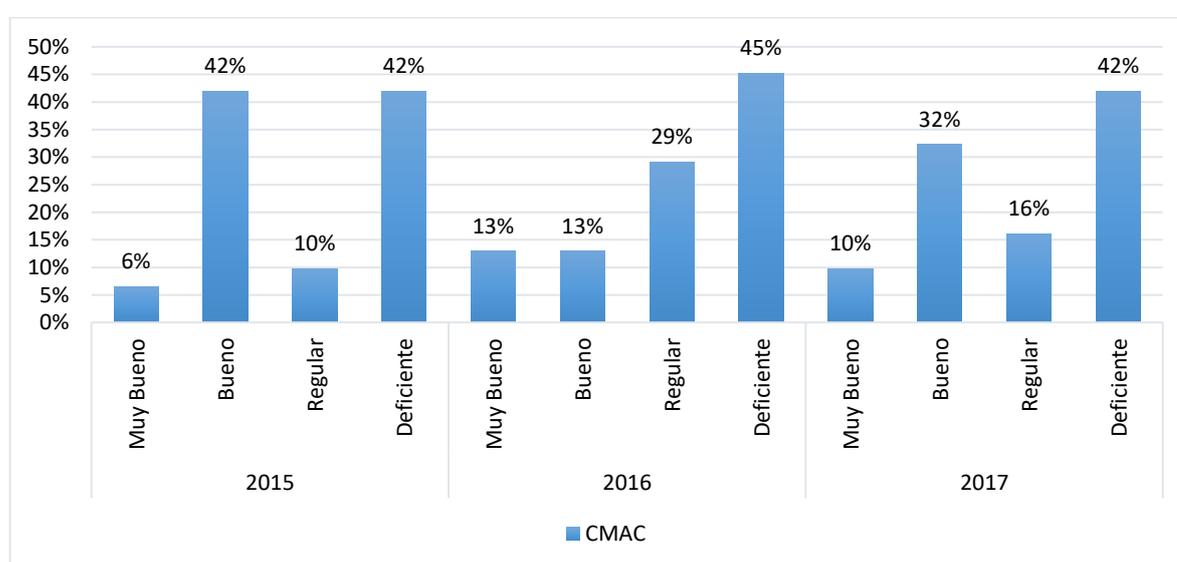


Figura 27. Reconocimiento de la función asesora

Fuente: Tabla 27

Según la tabla y figura 27 en los resultados mostrados se observa que del total, un 42% (2015), 13% (2016) y 32% (2017); consideran buena el reconocimiento de la función asesora indicando que las encuestas o entrevistas a los clientes podrían ser necesarias para comprender completamente la reacción del cliente ante una nueva medida de control interno. Asimismo, un 42% (2015), 45% (2016) y 42% (2017); consideran deficiente el reconocimiento de la función asesora indicando que las encuestas o entrevistas a los clientes no podrían ser necesarias para comprender completamente la reacción del cliente ante una nueva medida de control interno. Si considerara que el control interno va a tener un impacto en los prestatarios, entonces la gerencia deberá comunicarse con los colaboradores o con los miembros del personal de operaciones y caja para comprender sus implicaciones. Como los empleados de operaciones tienen la mayor relación con los prestatarios, son los indicados para ofrecer las mejores recomendaciones cual sería el

efecto de los cambios operativos elevados y reaccionar ante los mismos. Las encuestas o entrevistas a los prestatarios podrían ser muy importantes para comprender realmente la reacción del cliente ante una nueva medida de control interno.

Tabla 28
Cubrimiento de la función evaluadora de la oficina

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Arequipa	1	4	5	1	1	4	5	1	0	5	4	2
Tacna	1	3	5	1	2	3	3	2	0	4	5	1
Cusco	0	3	5	2	1	3	5	1	1	5	4	0
Total	2	10	15	4	4	10	13	4	1	14	13	3

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

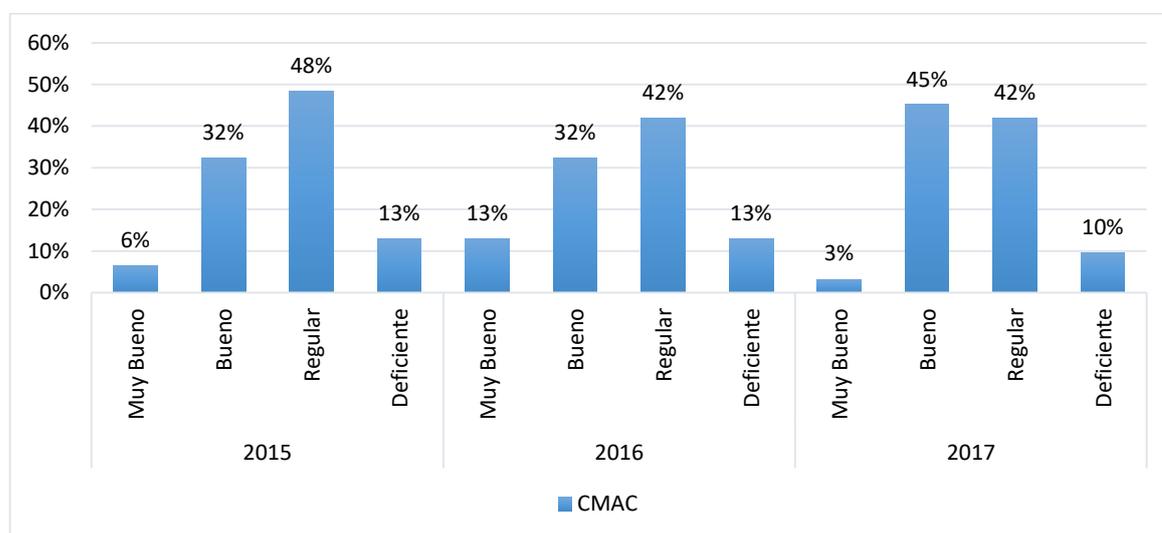


Figura 28. Cubrimiento de la función evaluadora
Fuente: Tabla 28

Según la tabla y figura 28 en los resultados mostrados se observa que un 32% (2015), 39% (2016) y 45% (2017); tienen un nivel bueno en la rotación el personal o contratar temporalmente personal de apoyo. Asimismo, un 48% (2015), 35% (2016) y 43% (2017); tienen un nivel regular bueno en la rotación el personal o contratar temporalmente personal de apoyo. Para señalar los aspectos importantes y ocultos del control, en la actualidad varias entidades financieras rotan su personal o contratan temporalmente un personal de apoyo con la finalidad de sustituir a los empleados durante las el goce de vacaciones o permisos por situaciones de enfermedad. La rotación del personal de préstamos entre filiales de la matriz puede ayudar a revelar las deficiencias y fraudes identificados si se sustituye a un empleado o si la gerencia nota movimientos sospechosos en el desarrollo de sus funciones. Sin embargo, las instituciones financieras les gustan

rotar a sus empleados de manera ocasional puesto que valoran la relación establecida entre el colaborador y sus clientes.

Tabla 29
Conocimiento y aplicación del control interno

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Arequipa	3	2	2	4	3	2	1	5	1	3	2	5
Tacna	3	2	1	4	3	2	1	4	2	3	1	4
Cusco	2	2	2	4	3	2	1	4	2	4	0	4
Total	8	6	5	12	9	6	3	13	5	10	3	13

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

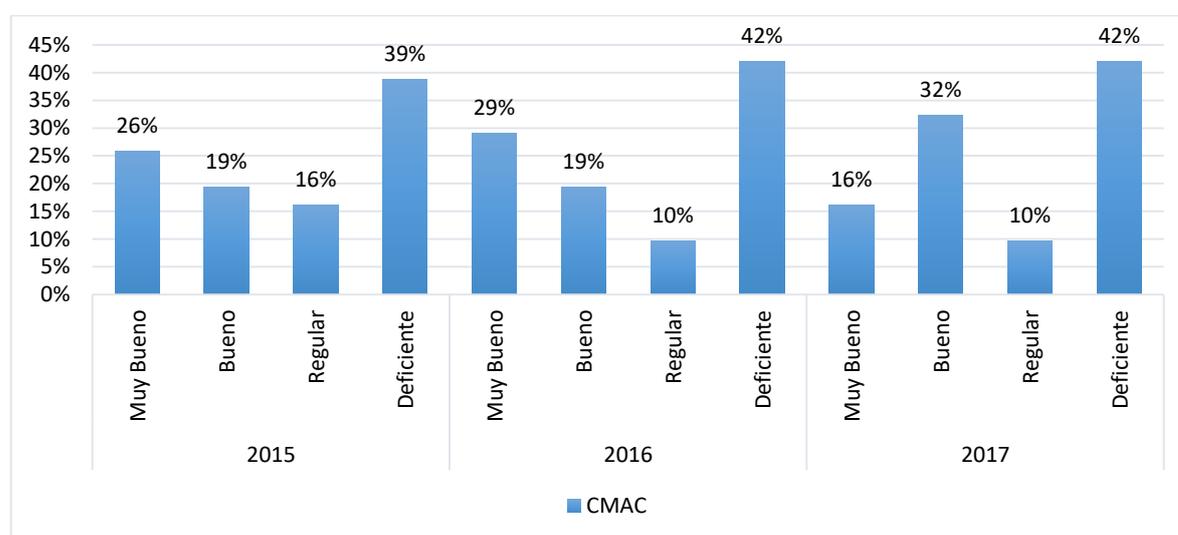


Figura 29. Conocimiento y aplicación del control interno

Fuente: Tabla 29

Según la tabla y figura 29 en los resultados mostrados se observa que del total 39% (2015), 42% (2016) y 42% (2017); consideran muy bueno el conocimiento y aplicación del control interno para crear una cultura de poca tolerancia a los riesgos es especialmente importante para una entidad financiera que opera en un medio con gran tolerancia al fraude. Asimismo, un 19% (2015), 19% (2016) y 35% (2017); consideran bueno el conocimiento y aplicación del control interno para crear una cultura de poca tolerancia a los riesgos que es importante para una entidad financiera que opera en un medio con gran tolerancia al fraude. Consideran bueno crear una cultura de poca tolerancia a los riesgos que es importante para una entidad financiera que opera en un medio con gran tolerancia al fraude. Crear una atmósfera o cultura de poca tolerancia a los riesgos es especialmente importante para una entidad financiera que opera en un contexto con adecuada tolerancia al riesgo de fraude. Si la entidad realiza sus actividades en una nación que aprueba el

fraude, la los órganos de gobierno tiene que esforzarse para hacer que la cultura de la institución sea diferente del medio que la rodea.

Tabla 30
Receptividad de la labor de la oficina

	2015				2016				2017			
Cajas Municipales	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Arequipa	4	2	4	1	4	1	5	1	0	4	5	2
Tacna	4	1	4	1	3	2	3	2	1	4	4	1
Cusco	3	2	4	1	3	1	5	1	1	4	5	0
Total	11	5	12	3	10	4	13	4	2	12	14	3
			31				31				31	

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

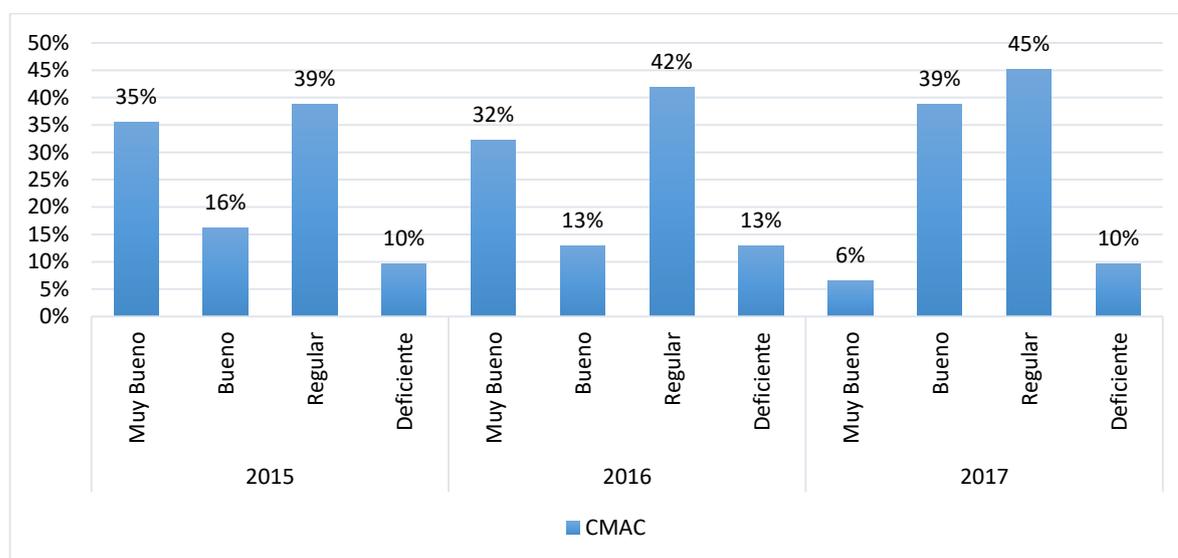


Figura 30. Receptividad de la oficina

Fuente: Tabla 30

Según la tabla y figura 30 en los resultados mostrados se observa que un 35% (2015), 32% (2016) y 6% (2017); consideran muy buena las estrategias de la gestión de riesgos de las microfinanzas están integradas directamente en su metodología y sus operaciones. Asimismo, un 39% (2015), 42% (2016) y 45% (2017); consideran regular las estrategias de la gestión de riesgos de las microfinanzas están integradas directamente en su metodología y sus operaciones. En gran parte las estrategias de la gestión de riesgos de financiero están integradas directamente en el proceso y sus procedimientos específicos, y por tanto disminuyen los riesgos de manera anticipada. Al planear cualitativamente indicadores que incentivan a sus prestatarios, las entidades financieras minimizan la posibilidad de atraer a las personas del alto riesgo, como clientes con más posibilidades de incumplir el pago de una obligación con terceros.

Tabla 31
Trabajos realizados por la oficina de control interno

Cajas Municipales	2015				2016				2017			
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Arequipa	3	2	1	5	2	3	1	5	4	1	2	4
Tacna	3	2	1	4	4	1	2	3	3	2	1	4
Cusco	2	3	0	5	1	3	1	5	4	2	0	4
Total	8	7	2	14	7	7	4	13	11	5	3	12

Fuente: Encuesta Gobierno Corporativo 2015-2017

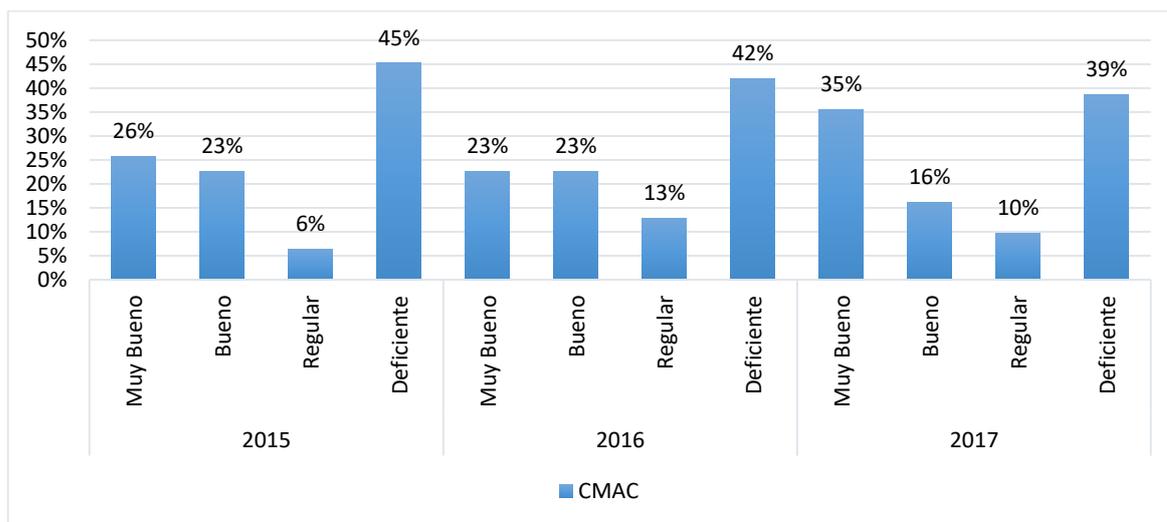


Figura 31. Trabajos realizados por la oficina de control interno
Fuente: Tabla 31

Según la tabla y figura 31 en los resultados mostrados se observa que del total de los colaboradores, un 26% (2015), 23% (2016) y 35% (2017); consideran muy bueno los trabajos realizados por la oficina de control interno y la relación de tarea con los mecanismos de control interno consiste en mejorar la toma de decisiones garantizando que la información sea exacta y puntual. Asimismo, un 45% (2015), 42% (2016) y 39% (2017); consideran no relevante los trabajos realizados por la oficina de control interno y la relación de tarea con los mecanismos de control interno consiste en mejorar la toma de decisiones garantizando que la información sea exacta y puntual. El control interno y la auditoría interna cumplen roles importantes de la información para la gestión de riesgos en el que la información generada durante el proceso de control interno se muestra a la junta directiva y a la gerencia. La tarea de la estrategia de control consiste en mejorar las decisiones garantizando que la información sea exacta puntual y que los órganos de gobierno puedan responder adecuadamente a medida que surgen los problemas de control.

4.3 Para el Objetivo Específico 3

Diseñar un modelo de gobierno corporativo para las cajas municipales de ahorro y crédito.

MODELO DE FORTALECIMIENTO DEL GOBIERNO CORPORATIVO PARA CAJAS MUNICIPALES

En materia de entidades financieras como lo son las Cajas Municipales, establecer reglas de gobierno corporativo, así como su desarrollo y supervisión, son de vital importancia para mantener la confianza en el sistema financiero. La presente investigación tiene como finalidad diseñar un modelo de aplicación de gobierno corporativo en relación con el valor económico de estas instituciones. De acuerdo al Comité de Basilea con sus principios de gobierno corporativo; Duro y Ormazábal (2014) y el presente trabajo de investigación se logró diseñar un este modelo de gobierno corporativo para fortalecer las actuales prácticas. Un adecuado gobierno corporativo de las entidades financieras incrementa la eficiencia de la gestión de los riesgos y, con ello, en la fortaleza financiera de dichas entidades. Por ello, un buen gobierno corporativo es una condición necesaria para la estabilidad del sistema financiero.

4.3.1 Concepto

El Gobierno Corporativo en las Cajas Municipales es el procedimiento que utilizan para la dirección y control de sus operaciones, es decir, sus órganos de gobiernos involucrados (Directorio, Alta Gerencia y Accionistas); puesto que son quienes toman las decisiones de proyección. La finalidad de este modelo es la aplicación para la eficiencia en el logro de objetivos establecidos; tomando como base las responsabilidades bien establecidas en el Directorio, la vigilancia de los accionistas y el liderazgo del Alta Gerencia; así como la estrecha relación de estos órganos de gobierno con la competencia de los comités nombrados como órganos de asesoramiento.

4.3.2 Importancia

Por su naturaleza, la intermediación financiera que realizan las Cajas Municipales, expone a riesgos los intereses de las diferentes partes interesadas que participan en este proceso; por lo cual, es fundamental un marco de gobierno corporativo que garantice la adecuada conducción del negocio financiero y contribuya a la gestión

integral de dichos riesgos, en especial para el resguardo de los ahorros del público depositante y de la estabilidad financiera en general. El presente modelo permitirá mejorar el rendimiento en todas las dimensiones de las Cajas Municipales. En las entidades financieras, las normas sobre buen gobierno corporativo deben tener esencialmente en cuenta la necesidad de velar por la liquidez y solidez de estas instituciones.

4.3.3 Desarrollo

Se diseñó el presente modelo para la utilidad de las Cajas Municipales u demás instituciones financieras.

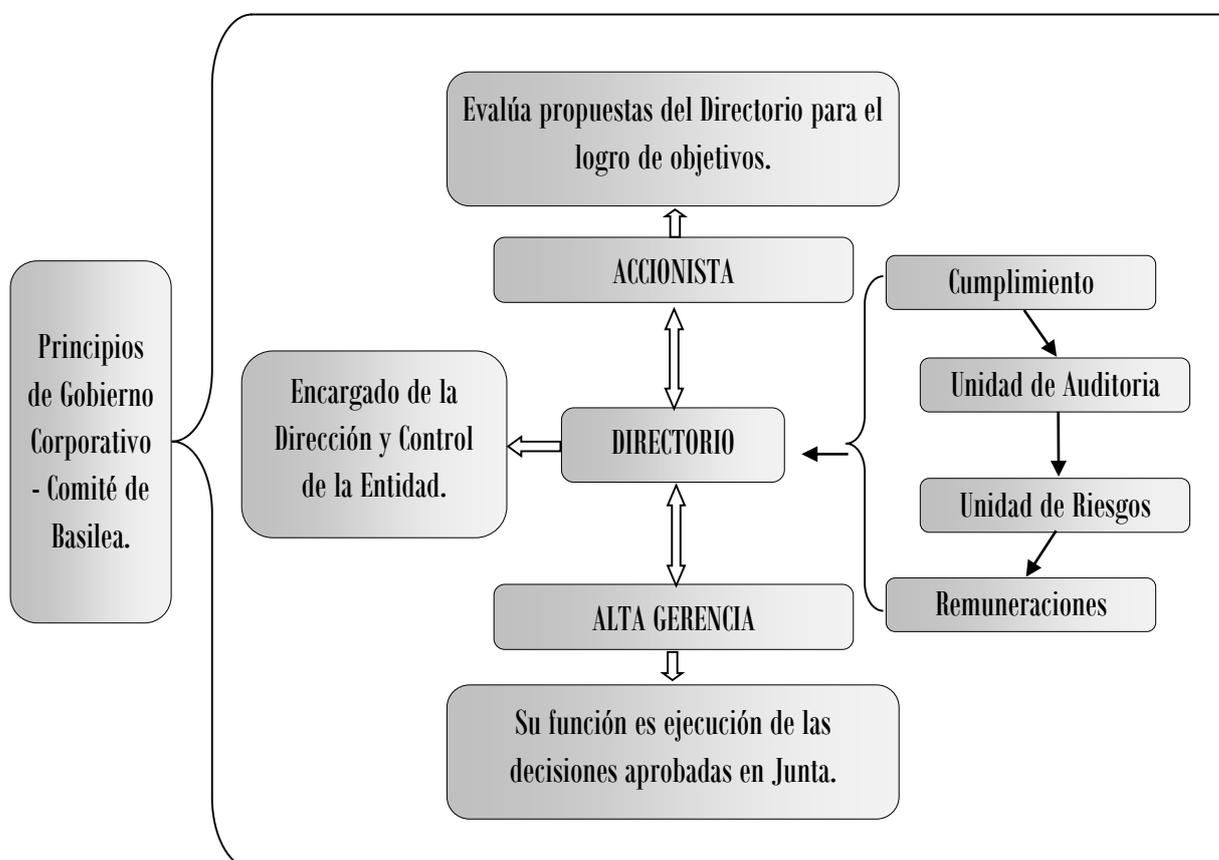


Figura 32. Modelo de Gobierno Corporativo
Fuente: Nuevas tendencias de la Gobernanza Corporativa

4.3.4 Rol del directorio

Los miembros del Directorio deberán contar con los conocimientos y competencias necesarias para comprender claramente sus responsabilidades y funciones dentro del gobierno societario y obrar con lealtad y con la diligencia de

un buen hombre de negocios en los asuntos de la entidad financiera. Tal como se indica el Directorio y cada uno de sus miembros deberán velar por la liquidez y solvencia de la entidad financiera, siendo los responsables últimos de las operaciones, de aprobar la estrategia global del negocio y la política y de instruir a la Alta Gerencia para que ejecute los procedimientos de gestión de riesgos.

4.3.5 Rol de la alta gerencia

En la Alta Gerencia, los integrantes de la deberán tener la idoneidad y experiencia necesarias en la actividad financiera para gestionar el negocio bajo su supervisión, así como el control apropiado del personal de esas áreas. La Alta Gerencia es responsable de asegurar que las actividades de la entidad sean consistentes con la estrategia del negocio, las políticas aprobadas por el Directorio y los riesgos a asumir. De acuerdo con todos los aspectos estudiados, un hecho importante que subraya la gerencia de las organizaciones, es que la extensión de su compromiso con sus metas y propósitos es, en gran medida, el resultado de la claridad y manera en que los objetivos son establecidos.

4.3.6 Rol del accionista

El gobierno corporativo facilita la movilidad de capital de un país a otro, porque proporciona a las empresas credibilidad y transparencia en su relación con los inversionistas. El accionista debe de asumir responsabilidades en cuestión de la retribución variable de los empleados está alineada con los riesgos que estos asumen, debiéndose considerar todos los riesgos involucrados; la disposición de los accionistas toda información más relevante de la institución, para hacer medidas correctivas; la disposición de los accionistas la decisión de implantar un modelo de gobierno corporativo y las mejoras de gobierno corporativo.

4.3.7 Herramienta de evaluación

Para evaluar a los órganos de gobierno de las Cajas Municipales, presentamos el siguiente cuestionario.

AUTOEVALUACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO

a)	Responda las preguntas y resalte la importancia de su participación en las prácticas de gobernanza corporativa
1	¿Aprueba y supervisa la implementación por parte de la alta gerencia de los objetivos estratégicos?
2	¿Cuentan con un Código de Conducta o documento similar que regule normas de comportamiento a todo nivel en la organización, la aplican?
3	¿Considera que el directorio tiene cultura en gestión, apetito y control del riesgo para garantizar la conformidad con los planes estratégicos, de capital y financieros y con las prácticas retributivas?
4	¿Supervisa las acciones de la Alta Gerencia a fin de asegurar que se cumple con ejecutar los lineamientos y políticas establecidos, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización?
5	¿Considera Uds. ¿Que los miembros del directorio están altamente capacitados profesionalmente con idoneidad técnica y moral?
6	¿Los miembros del Directorio cuentan con un programa de inducción inicial o similar para poder desarrollar sus funciones?
7	¿El Directorio modifica y actualiza las reglas organizacionales, estatutos u otra normativa interna? ¿Está de acuerdo a las exigencias del mercado?
8	¿Se realizan de cuestionarios de autoevaluación del Directorio?
9	¿El Presidente del Directorio desempeña un rol de liderazgo en el desarrollo de las sesiones?
10	¿Considera que el directorio hace seguimiento oportuno a las recomendaciones de la Unidad de Auditoría?
11	¿Considera que el directorio hace seguimiento oportuno a las recomendaciones de la Unidad de Riesgos?
12	¿Considera que el directorio hace seguimiento oportuno a las recomendaciones de la alta gerencia de conflictos de intereses?
13	¿Considera que la alta gerencia cuenta con el perfil para la dirección de la Cajas Municipales?
14	¿Considera que la gerencia mancomunada cumple con la supervisión de la operatividad de las filiales?
b)	Responda las preguntas y resalte la interrelación con el Directorio o Alta Gerencia en su participación en las prácticas de gobernanza corporativa
15	Considera Ud. ¿Que la alta gerencia da iniciativa en planes y gestión de riesgos, con un conocimiento integral de los riesgos a los cuales está expuesta la entidad financiera?
16	¿Considera Ud. ¿Que la alta gerencia tiene una comunicación directa con el personal para así recomendar y alentar la identificación los riesgos a los cuales está expuesto la institución?
17	¿Considera Ud. Que la alta gerencia da iniciativa en implanta modelos y normas nacionales e internacionales; ¿de importancia para minimizar los riesgos de la entidad?
18	¿Considera Ud. ¿Que la alta gerencia da iniciativa en implantar modelos y normas de sistemas de control interno?
c)	Responda las preguntas y resalte la interrelación con el Directorio o Accionistas en su participación en las prácticas de gobernanza corporativa
19	¿La retribución variable de los empleados está alineada con los riesgos que estos asumen, debiéndose considerar todos los riesgos involucrados?
20	¿Se pone a disposición de los accionistas toda información más relevante de la institución, para hacer medidas correctivas?
21	¿Se pone a disposición de los accionistas la decisión de implantar un modelo de gobierno corporativo?
22	¿Consideran que los accionistas exigen mejoras de gobierno corporativo en las Cajas Municipales?
d)	Responda las preguntas y resalte la interrelación con el Directorio o Accionistas en su participación en las prácticas de gobernanza corporativa
23	¿Considera que la comunicación efectiva es un factor importante en la implementación del sistema de control?
24	¿Considera que contar con un plan estratégico es un factor importante en la implementación del sistema de control interno?
25	¿Considera que el liderazgo en gestión de riesgos es un factor importante en la implementación del sistema de control interno?
26	¿Considera la legislación peruana para las Cajas Municipales, es un factor importante en la implementación del sistema de control interno?

Figura 33. Cuestionario de evaluación

Fuente: Propia

4.3.8 Plan de aplicación del cuestionario

Esta autoevaluación se utilizará durante todo el tiempo de gobierno, principalmente en las asambleas generales. El presidente del directorio será el encargado de la aplicación interna y la elevación del informe correspondiente en asamblea general.

4.3.9 Monitoreo constante

El monitoreo implica el compromiso de la presidencia directiva de gobierno de las instituciones financieras. Este instrumento podrá ser modificado de acuerdo a la naturaleza específica de cada entidad, con el fin de lograr los resultados más óptimos de la gestión.

4.4 Discusión y Contrastación de Hipótesis

Para la contratación de hipótesis se analizaron las tablas y figuras de los resultados obtenidos, la formulación inicial hipótesis y la utilización de la formula estadística del modelo de Pearson, las cuales se detallan a continuación:

En la Hipótesis Especifica 1 "la mayoría de las cajas municipales de ahorro y crédito tienen un débil cumplimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo", en las tablas 4 al 25, se analiza e identifica las debilidades del gobierno corporativo, la clasificadora de riesgo internacional Equilibrium (2017) evaluó a las Cajas Municipales de ahorro y crédito y determino como debilidad a largo plazo y recomienda el fortalecimiento oportuno del gobierno corporativo. Colque (2015) señala que el "gobierno corporativo en entidades financieras supone la interacción oportuna y exhaustiva de autoridades correspondientes, esto por el riesgo operacional y crediticio por naturaleza de estas". (p. 45), de las cuales en el presente estudio se corrobora la debilidad que necesariamente se debe fortalecer en un periodo de corto plazo. Teniendo sustento material y de contrastación con resultados:

Aceptamos la Hipótesis Especifica 1.

En la Hipótesis Específica 2 "la mayoría de las cajas municipales de ahorro y crédito tienen un bajo nivel rendimiento en la implementación de su sistema de control interno", en las tablas 26 al 31, se evalúa el nivel de rendimiento de la implementación del sistema de control interno, cuyo resultado respalda con la Federación Internacional de Auditores

(2015) señala porque los sistema de control fallan “el personal y los mecanismos que se utilizan para la dirección y control de las empresas, son las razones más importantes en los resultados de un proyecto”. (p.67), en las cuales corroboran los resultados obtenidos de las empresas de estudio. Teniendo sustento material y de contrastación con resultados:

Acceptamos la Hipótesis Específica 2.

Teniendo los enunciados expresados anteriormente la hipótesis general “el incumplimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo tiene relación directa en el rendimiento de la implementación del sistema de control interno de las cajas municipales de la región de Puno”. Los autores como Farez y Méndez (2011) en su libro analizaron el modelo de Coso y del Gobierno Corporativo, teniendo como resultado una similitud significativa en la dirección y control de la institución. Teniendo sustento material y de contrastación con resultados:

Acceptamos la Hipótesis General.

4.5 Correlación entre variables

A continuación, se muestra la correlación del Gobierno Corporativo y la implementación del sistema de control interno utilizando el paquete estadístico SPSS. Y la siguiente tabla se interpretará el coeficiente de correlación.

Tabla 32
Parámetros de coeficiente de correlación

Coeficiente	Descripción de la correlación
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.95	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación alguna
+0.10	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.95	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva muy fuerte

Fuente: Investigación cuantitativa 2016

En la presente investigación se obtuvo una correlación de Pearson positiva igual a 0.82 que significa Correlación positiva considerable. Por lo tanto, se contrasta la hipótesis general que indica que gobierno corporativo tiene una relación directa con la implementación del sistema de control interno.

CONCLUSIONES

- Se concluye que el gobierno corporativo y la implementación del sistema del control interno tienen una relación directa en las Cajas Municipales. Es decir: "A mayor grado de cumplimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo, mayor será el nivel de rendimiento de implementación del sistema de control interno"; puesto que obtuvo una correlación de Pearson positiva igual a 0.82 que significa Correlación positiva considerable.
- Se concluye la mayoría de Cajas Municipales tienen un débil funcionamiento del gobierno corporativo, siendo la selección de Directivos (solamente un 8% en cumple y un 41% en cumple regularmente; ya casi llega al 50%, necesita un fortalecimiento a corto plazo), la autoevaluación (solamente un 12% en su cumplimiento, es grado considerable a tomar en cuenta) y el comité de auditoría (solamente un 23% en cumple y 13% en regularmente cumple; la autonomía del área es muy importante) son las principales debilidades en las Cajas Municipales.
- Se concluye que la implementación del sistema de control interno no garantiza el alcance de los objetivos por los que fueron planeados, en la cual el factor humano es fundamental para su éxito. En el caso de las Cajas Municipales son los órganos de gobierno quienes llevan esta labor. Las principales consideraciones de rendimiento son: la capacitación de la oficina de control interno hacia el personal (43%) y la vigilancia oportuna de la ejecución de los procedimientos evaluados en su oficina.
- Se concluye que, con la aplicación del modelo de gobierno corporativo para las Cajas Municipales, se tendrá mayor posibilidad de fortalecer los puntos débiles de su gobierno corporativo tomando mejores decisiones; relacionándose con un mejor

rendimiento de la implementación del sistema de control interno, para de ese modo mejorar en los resultados obtenidos en cuanto a morosidad, liquidez y solvencia.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las Cajas Municipales adoptar las buenas prácticas de gobierno corporativo para el cumplimiento de los objetivos como morosidad, liquidez, solvencia y el rendimiento de la implementación del sistema del control interno. Es necesario hacer recuerdo la similitud de los indicadores del gobierno corporativo y la implementación del sistema de control interno, dando ciertas ventajas de la aplicación conjunta.
- Se recomienda a las Cajas Municipales tomar en cuenta los resultados de esta investigación del funcionamiento del gobierno corporativo, para que así puedan dar mayor relevancia y cuidado en la selección de Directivos (capacidades y experiencia en el sector), la autoevaluación (el análisis del proceso de marcha de los órganos de gobierno) y el comité de auditoría (la autonomía y ejecución de funciones).
- Se recomienda que los órganos de gobierno tengan bastante compromiso y una bien capacitación en riesgos, puesto que el factor humano es fundamental para el nivel de rendimiento de la implementación del sistema de control interno. Asimismo, tomar en cuenta las principales consideraciones de rendimiento son: la capacitación de la oficina de control interno hacia el personal y la vigilancia oportuna de la ejecución de los procedimientos evaluados en su oficina.
- Se recomienda la aplicación del modelo de gobierno corporativo para las Cajas Municipales, del presente trabajo de investigación, puesto que se tendrá mayor posibilidad de fortalecer los puntos débiles de su gobierno corporativo; relacionándose con un mejor rendimiento de la implementación del sistema de control interno y la mejora de resultados en morosidad, liquidez, solvencia, respaldo patrimonial, sostenibilidad en el tiempo, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

- Abella, R. (2006). Coso II y la gestion integral de riesgos del negocio. *Riesgos*, 20.
- BCRP. (Mayo de 2016). Obtenido de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Financiera/2016>.
- Bustamante, R., Francia, J., y Meza, A. (2017). *Sostenibilidad y Gobierno Corporativo de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Campion, A. (2000). Obtenido de
<https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/10/improving-internal-control-a-practical-guide-for-microfinance-institutions-spanish.pdf>
- CGR. (Agosto de 2017). Obtenido de
https://apps.contraloria.gob.pe/wcm/control_interno/Marco_Conceptual_Control_Interno_CGR.pdf
- Chacon, W. (26 de Enero de 2002). Obtenido de
<https://www.gestiopolis.com/conceptos-de-control-interno/>
- Chavez, A. (2008). Apuntes sobre el Gobierno Corporativo en el Perú. *Foro Juridico*, 97.
- Chávez, V. (2014). *Reforzamiento Patrimonial para las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Cisneros, D. (Junio de 2011). Obtenido de
http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/enlaces_int_semin_gob_corp/Gobierno.
- Conexionesan. (25 de Enero de 2017). Obtenido de

- <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/01/coso-ii-los-sistemas-para-el-control-interno/>
- Costa, I. (2015). *Propuesta de mejora del sistema de Gobierno Corporativo en una Cooperativa de Ahorro y Crédito con base en los principios establecidos por el comité de Basilea*. (Tesis de Maestría). Universidad del Pacifico, Lima.
- Corporate Governance and Development*. (2003).
- Cruz, S., Escobedo, A., y Villafuerte, R. (2017). *Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social en Empresas de la Bolsa de Valores de Lima*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Santiago de Surco.
- CSBB. (Julio de 2015). Obtenido de https://www.bis.org/bcbs/publ/d328_es.pdf
- Del solar, P. (2012). *Propuesta metodológica para el diagnóstico del sistema de control interno, en concordancia con el Informe Coso, para las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Distrito de Trujillo*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional De Trujillo, Trujillo.
- Duro, T., y Ormazábal, W. (2014). *Gobierno Corporativo en entidades financieras*. Lima. *El Auditor Moderno*. (17 de Enero de 2017). Obtenido de <https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html>
- Fitnez, T. (2012). *El control interno en el Perú*. Lima: Garcilazo.
- Flores, H. (2004). *Deficiencias en el Gobierno en entidades del sector financiero*. Lima: Brayners.
- Flores, J., y Rozas, A. (2013). El Gobierno Corporativo: un enfoque moderno. *Quipukamayoc*, 7.
- Galaz, G., y Yamazaki, H. (Junio de 2010). Obtenido de http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero_12/BOHORQUE.PDF
- Garcia, C., Cárdenas, G., y Molina, C. (2011). Analisis en la intermediacion financiera en el escenario de las crisis de los siglos XX y XXI. *Sophia*, 108.
- Gonzales, E. (2015). *Identificación de las prácticas de buen Gobierno Corporativo en el Banco de Loja*. Quito.

- Gonzales, J. (Abril de 2017). Obtenido de
<https://anticorrupcionmx.org/archivo/integridad/1.Glosario.pdf?v=1>
- Gonzales, M. (1999). *Sistema de Control Interno. Una forma práctica de conceptualizarlo, estructurarlo, aplicarlo y evaluarlo.*
- Goshima, S. (2017). *En qué medida se han implementado los principios del Comité de Basilea en el directorio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. Una propuesta de lineamientos para el fortalecimiento del Gobierno Corporativo.* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Gozi, E. (Julio de 2015). Obtenido de
http://fitproper.com/documentos/proprios/Principios_de_gobierno_corporativo_2015.pdf
- Gutierrez, R. (10 de Marzo de 2013). Obtenido de
<https://www.auditool.org/blog/control-interno/668-el-sistema-de-control>
- ISOTOOLS. (17 de Septiembre de 2017). Obtenido de
<https://www.isotools.org/2018/09/17/importancia-gobierno-corporativo/>
- López, R., y Souza, L. (s.f.). *La intermediación financiera y la banca de inversiones en el Perú.*
- LVdM. (2017). *Análisis de los resultados de La Voz del Mercado 2016.* Lima.
- Mora, G. (2015). *El buen Gobierno Corporativo y su incidencia en el cumplimiento de objetivos y nivel de desempeño de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Mendoza, N. (07 de Junio de 2017). Obtenido de
<https://rebajatuscuentas.com/pe/blog/que-es-una-caja-municipal>
- OCDE. (2004). Obtenido de
<http://www.ejournal.unam.mx/rca/216/RCA21608.pdf>
- Olivera, M. (2015). 15 años de Gobierno Corporativo en Iberoamérica.
- Pari, P. (2016). *El control interno y su incidencia en el crédito de la Caja municipal de Ahorros y Créditos de Tacna agencia San Martín del último trimestre 2014.* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna.

- Paz, C. (2004). El Gobierno Corporativo como estrategia de creación valor. *Indret*, 48.
- Perez, H. (2014). Estudio sobre el Gobierno Corporativo en base a Riesgos. En *Gobierno Corporativo Financiero* (pág. 78). Lima: Sichysma.
- Pozzi, S. (26 de Mayo de 2006). Obtenido de https://elpais.com/diario/2006/05/26/economia/1148594403_850215.html
- Portocarrero, F. (1999). Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito: su experiencia en el microcrédito rural en Perú . *IDB*, 7.
- Puentes, R., Velasco, M., y Vilar, J. (2009). El buen Gobierno Corporativo en las sociedades cooperativas. *Revesco*, 135.
- Ramírez, A. (2014). *Análisis de las deficiencias en las actividades de control y su efecto en la gestión de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del norte del Perú, período 2008 – 2010*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Rodriguez, G., y Berrocal, E. (2017). *Alternativas de financiamiento y ampliación patrimonial para las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*. (Tesis de Maestría). Universidad del Pacifico, Lima.
- SBS. (Febrero de 2017). Obtenido de http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/QUINCENAL/20170316_BolQuincenal-N2.pdf
- SMV. (4 de Noviembre de 2013). Obtenido de http://www.smv.gob.pe/Uploads/CodBGC2013%20_2_.pdf
- Sororain, A., y Olasagasti, O. (2013). Relación de agencia, Gobierno Corporativo y costes de agencia en las empresas españolas. *Dialnet*, 114.
- Tamborino, G. (2007). Obtenido de http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviconresoaecca/cd/185h.pdf
- Távora, S. (2016). *Buen gobierno corporativo, desarrollo de instrumentos normativos eficaces*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Vilela, M. (7 de Junio de 2008). Obtenido de <http://netbankdes.com/aplication/webroot/archivos/BAblico.pdf>



ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

CUESTIONARIO DE GOBIERNO CORPORATIVO

APELLIDOS Y NOMBRES: _____

CARGO: _____ TIEMPO DE SERVICIOS: _____

DNI: _____ EDAD: _____ CORREO ELECTRONICO: _____

MARQUE CON UNA "X" SU RESPUESTA		C	CP	NC	NA
1	¿Aprueba y supervisa la implementación por parte de la alta gerencia de los objetivos estratégicos?				
2	¿Cuentan con un Código de Conducta o documento similar que regule normas de comportamiento a todo nivel en la organización, la aplican?				
3	¿Considera que el directorio tiene cultura en gestión, apetito y control del riesgo para garantizar la conformidad con los planes estratégicos, de capital y financieros y con las prácticas retributivas?				
4	¿Supervisa las acciones de la Alta Gerencia a fin de asegurar que se cumple con ejecutar los lineamientos y políticas establecidos, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización?				
5	¿Considera Uds. ¿Que los miembros del directorio están altamente capacitados profesionalmente con idoneidad técnica y moral?				
6	¿Los miembros del Directorio cuentan con un programa de inducción inicial o similar para poder desarrollar sus funciones?				
7	¿El Directorio modifica y actualiza las reglas organizacionales, estatutos u otra normativa interna? ¿De acuerdo a las exigencias del mercado?				
8	¿Se realizan de cuestionarios de autoevaluación del Directorio?				
9	¿El Presidente del Directorio desempeña un rol de liderazgo en el desarrollo de las sesiones?				
10	¿Considera que el directorio hace seguimiento oportuno a las recomendaciones de la Unidad de Auditoría?				
11	¿Considera que el directorio hace seguimiento oportuno a las recomendaciones de la Unidad de Riesgos?				
12	¿Considera que el directorio hace seguimiento oportuno a las recomendaciones de la alta gerencia de conflictos de intereses?				
13	¿Considera que la alta gerencia cuenta con el perfil para la dirección de la Cajas Municipales?				
14	¿Considera que la gerencia mancomunada cumple con la supervisión de la operatividad de las filiales?				
15	¿Considera Ud. ¿Que la alta gerencia da iniciativa en planes y gestión de riesgos, con un conocimiento integral de los riesgos a los cuales está expuesta la entidad financiera?				
16	¿Considera Ud. ¿Que la alta gerencia tiene una comunicación directa con el personal para así recomendar y alentar la identificación los riesgos a los cuales está expuesto la institución?				
17	¿Considera Ud. Que la alta gerencia da iniciativa en implanta modelos y normas nacionales e internacionales; ¿de importancia para minimizar los riesgos de la entidad?				
18	¿Considera Ud. ¿Que la alta gerencia da iniciativa en implantar modelos y normas de sistemas de control interno?				
19	¿La retribución variable de los empleados está alineada con los riesgos que estos asumen, debiéndose considerar todos los riesgos involucrados?				
20	¿Se pone a disposición de los accionistas toda información más relevante de la institución, para hacer medidas correctivas?				
21	¿Se pone a disposición de los accionistas la decisión de implantar un modelo de gobierno corporativo?				
22	¿Consideran que los accionistas exigen mejoras de gobierno corporativo en las Cajas Municipales?				
23	¿Considera que la comunicación efectiva es un factor importante en la implementación del sistema de control interno?				
24	¿Considera que contar con un plan estratégico es un factor importante en la implementación del sistema de control interno?				
25	¿Considera que el liderazgo en gestión de riesgos es un factor importante en la implementación del sistema de control interno?				

Anexo 2. Cuadro de Resultados

Pregunta	Pregunta 1				Pregunta 2				Pregunta 3				Pregunta 4				Pregunta 5			
	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE
Colaborador	1		X				X			X			X				X			
Colaborador	2			X	X					X				X						X
Colaborador	3	X				X				X			X				X			
Colaborador	4			X				X	X					X						X
Colaborador	5		X			X				X				X						X
Colaborador	6		X		X				X				X				X			
Colaborador	7			X			X			X				X						X
Colaborador	8		X		X				X				X				X			
Colaborador	9			X		X				X				X			X			
Colaborador	10			X	X				X					X						X
Colaborador	11	X						X		X			X				X			
Colaborador	12		X				X			X			X				X			
Colaborador	13			X	X					X				X			X			X
Colaborador	14	X				X				X			X				X			
Colaborador	15			X				X	X					X						X
Colaborador	16		X				X			X				X			X			
Colaborador	17			X	X					X				X			X			X
Colaborador	18	X				X				X			X				X			
Colaborador	19			X				X	X					X						X
Colaborador	20		X			X				X				X			X			X
Colaborador	21		X		X				X				X				X			X
Colaborador	22			X			X			X				X						X
Colaborador	23			X	X					X				X			X			X
Colaborador	24	X				X				X			X				X			
Colaborador	25			X				X	X					X						X
Colaborador	26		X			X				X				X			X			X
Colaborador	27		X		X				X				X				X			X
Colaborador	28			X			X			X				X						X
Colaborador	29		X		X					X				X			X			X
Colaborador	30			X		X					X			X						X
Colaborador	31		X				X			X				X			X			

Pregunta	Pregunta 6				Pregunta 7				Pregunta 8				Pregunta 9				Pregunta 10			
	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE
Colaborador	1	X				X				X				X						X
Colaborador	2		X			X				X				X						X

Colaborador	3		X		X		X		X		X		X		X
Colaborador	4		X	X				X		X					X
Colaborador	5		X	X				X		X					X
Colaborador	6		X		X		X		X		X		X		
Colaborador	7		X		X		X		X		X				X
Colaborador	8		X	X			X		X						X
Colaborador	9		X	X			X		X						X
Colaborador	10		X	X			X				X				X
Colaborador	11	X				X		X	X				X		
Colaborador	12		X			X		X		X					X
Colaborador	13		X	X				X				X			X
Colaborador	14	X			X			X		X				X	
Colaborador	15		X			X	X				X				X
Colaborador	16		X			X		X		X					X
Colaborador	17		X	X				X				X			X
Colaborador	18	X			X			X		X				X	
Colaborador	19		X	X				X		X					X
Colaborador	20		X	X				X				X			X
Colaborador	21	X				X		X	X					X	
Colaborador	22		X			X		X		X					X
Colaborador	23		X	X				X				X			X
Colaborador	24	X			X			X		X				X	
Colaborador	25		X			X	X					X			X
Colaborador	26	X			X			X		X					X
Colaborador	27		X	X				X		X					X
Colaborador	28		X			X		X		X					X
Colaborador	29		X	X				X		X					X
Colaborador	30		X	X				X		X					X
Colaborador	31		X			X		X		X				X	

Pregunta	Pregunta 11				Pregunta 12				Pregunta 13				Pregunta 14				Pregunta 15			
	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE
Colaborador	1			X	X				X					X					X	
Colaborador	2	X						X		X	X						X			
Colaborador	3		X				X			X			X						X	
Colaborador	4			X	X					X					X					X
Colaborador	5	X				X				X			X				X			
Colaborador	6			X	X					X					X					X
Colaborador	7	X				X				X			X				X			
Colaborador	8			X	X					X					X					X
Colaborador	9			X		X				X				X						X
Colaborador	10			X	X				X					X						X
Colaborador	11			X	X					X					X					X
Colaborador	12		X				X			X				X						X
Colaborador	13			X	X					X					X					X

Colaborador	14	X			X			X			X			X			X
Colaborador	15			X			X	X					X				X
Colaborador	16		X				X			X			X				X
Colaborador	17		X	X						X				X			X
Colaborador	18	X				X				X				X			X
Colaborador	19			X	X					X				X			X
Colaborador	20			X	X			X					X				X
Colaborador	21	X					X			X	X			X			X
Colaborador	22			X			X			X			X				X
Colaborador	23			X	X					X				X			X
Colaborador	24	X				X				X				X			X
Colaborador	25			X			X	X					X				X
Colaborador	26	X				X				X				X			X
Colaborador	27			X	X					X				X			X
Colaborador	28	X				X				X				X			X
Colaborador	29		X	X						X			X				X
Colaborador	30			X	X					X				X			X
Colaborador	31	X				X				X				X			X

Pregunta		Pregunta 16				Pregunta 17				Pregunta 18				Pregunta 19				Pregunta 20			
		CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE
Colaborador	1				X	X					X					X					X
Colaborador	2			X						X			X			X				X	
Colaborador	3				X	X					X				X						X
Colaborador	4	X						X			X			X				X			
Colaborador	5				X				X	X					X						X
Colaborador	6			X						X				X							X
Colaborador	7	X						X			X			X						X	
Colaborador	8				X				X	X					X						X
Colaborador	9		X						X		X			X						X	
Colaborador	10				X				X					X							X
Colaborador	11				X				X	X					X						X
Colaborador	12			X						X				X							X
Colaborador	13				X	X					X				X						X
Colaborador	14	X							X					X							X
Colaborador	15		X						X				X		X						X
Colaborador	16				X				X					X							X
Colaborador	17				X	X					X				X						X
Colaborador	18	X							X					X							X
Colaborador	19				X	X				X				X							X
Colaborador	20				X	X				X					X						X
Colaborador	21		X						X				X		X						X
Colaborador	22				X				X					X							X
Colaborador	23				X	X					X				X						X

Colaborador	24	X			X			X			X			X		
Colaborador	25			X			X	X					X			X
Colaborador	26		X				X		X	X			X			X
Colaborador	27			X		X			X				X			X
Colaborador	28	X				X			X				X			X
Colaborador	29		X	X					X			X				X
Colaborador	30		X				X		X	X			X			X
Colaborador	31			X		X			X				X			X

Pregunta		Pregunta 21				Pregunta 22				Pregunta 23				Pregunta 24				Pregunta 25				
		CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	CUMPLE	REGULAR	DÉBIL	NO CUMPLE	
Colaborador	1				X			X			X			X			X			X		
Colaborador	2				X	X					X				X			X				X
Colaborador	3	X					X			X			X			X			X			
Colaborador	4				X			X			X			X			X			X		
Colaborador	5				X	X				X				X			X			X		
Colaborador	6		X					X			X			X			X			X		
Colaborador	7				X			X			X			X			X			X		
Colaborador	8				X	X				X				X			X			X		
Colaborador	9	X					X			X			X			X			X			
Colaborador	10				X	X				X				X			X			X		
Colaborador	11				X	X				X				X			X			X		
Colaborador	12		X					X			X			X			X			X		
Colaborador	13	X					X			X			X			X			X			
Colaborador	14				X	X				X				X			X			X		
Colaborador	15	X					X			X			X			X			X			
Colaborador	16				X			X			X			X			X			X		
Colaborador	17				X			X			X			X			X			X		
Colaborador	18	X					X			X			X			X			X			
Colaborador	19				X	X				X			X			X			X			
Colaborador	20				X	X				X				X			X			X		
Colaborador	21		X					X			X			X			X			X		
Colaborador	22	X					X			X			X			X			X			
Colaborador	23				X	X				X				X			X			X		
Colaborador	24				X			X			X			X			X			X		
Colaborador	25				X			X	X					X			X			X		
Colaborador	26		X					X			X			X			X			X		
Colaborador	27				X			X			X			X			X			X		
Colaborador	28	X					X			X			X			X			X			
Colaborador	29		X	X						X			X			X			X			
Colaborador	30		X					X			X			X			X			X		
Colaborador	31				X			X			X			X			X			X		