

Universidad Hispanoamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera de Administración de Negocios

*Tesina para optar por el grado académico de
Bachillerato en Administración de Negocios con
énfasis en Banca y Finanzas*

**Análisis del proceso de administración de riesgos
financieros en el Área Financiera de la
Municipalidad de Belén de Heredia en el primer
cuatrimestre de 2023**

Deryan Chearlize Murillo Zamora

Enero, 2023

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	5
AGRADECIMIENTOS	6
DEDICATORIA	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	10
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	11
1.1.2 Delimitación del problema	15
1.1.3 Justificación	15
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	18
2.1 MARCO TEÓRICO	18
2.1.1 Administración del riesgo.....	18
2.1.2 Procedimientos de información y comunicación del riesgo	19
2.1.3 Actividades del proceso de administración del riesgo.....	20
2.1.4 Seguimiento y control de riesgos financieros.....	23
2.2. MARCO CONCEPTUAL	24
2.2.1 Riesgos.....	24
2.2.2 Clases de riesgos.....	25
2.2.3 Riesgo Financiero	25
2.2.3.1 Riesgos de mercado	26
2.2.3.2 Riesgos de crédito.....	27
2.2.3.3 Riesgos de liquidez	27
2.2.3.4 Riesgo operacional.....	28
2.2.4 Normas ISO	29
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	32
2.3.1 Reseña del Cantón de Belén	32

2.3.2 Reseña de la Municipalidad de Belén.....	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	38
3.1 ENFOQUE.....	38
3.1.1 Cuantitativo.....	38
3.1.2 Cualitativo.....	39
3.1.2 Mixto.....	39
3.2 ALCANCE	39
3.2.1 Exploratorio	39
3.2.2 Descriptivo.....	40
3.2.3 Correlacional.....	40
3.3 DISEÑO.....	41
3.3.1 Diseño experimental	41
3.3.2 Diseño no experimental	42
3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS	42
3.4.1 Población	42
3.4.2 Tipo de muestra	43
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	43
3.4.4 Consideraciones éticas.....	44
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	45
3.5.1 Cuestionario.....	45
3.5.2 Análisis documental.....	46
3.6 VARIABLES.....	47
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	49
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	50
4.1 RESULTADOS DE CUESTIONARIOS APLICADOS.....	50
4.2 RESULTADOS DE REVISIÓN DOCUMENTAL	61
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	65
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
6.1 Conclusiones.....	70
6.2. Limitaciones	71
6.3 Recomendaciones	71
REFERENCIAS	73
ANEXOS	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios de inclusión y exclusión.....	44
Tabla 2. Variables del estudio.....	48
Tabla 3. Pregunta 1.....	50
Tabla 4. Pregunta 2.....	51
Tabla 5. Pregunta 3.....	52
Tabla 6. Pregunta 4.....	53
Tabla 7. Pregunta 5.....	54
Tabla 8. Pregunta 6.....	56
Tabla 9. Pregunta 7.....	57
Tabla 10. Pregunta 8.....	58
Tabla 11. Pregunta 9.....	59
Tabla 12. Pregunta 10.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Municipalidad de Belén.....	36
Figura 2. Conocimiento del proceso de administración del riesgo financiero que se emplea en la Municipalidad.	51
Figura 3. La metodología empleada para el proceso de administración del riesgo financiero es de conocimiento de los funcionarios de la Municipalidad.	52
Figura 4. Funcionarios comprometidos con la evaluación del riesgo financiero en la institución.	53
Figura 5. Existen dificultades que impiden una adecuada administración de los riesgos financieros en la Municipalidad.	54
Figura 6. Periodo en que la Municipalidad lleva a cabo auditorías o evaluaciones de los resultados del control y seguimiento de los riesgos financieros.	55
Figura 7. Políticas municipales y los procedimientos en la administración de riesgos financieros resultan adecuados para los objetivos de la Municipalidad de Belén.	56
Figura 8. Es importante administrar el riesgo financiero en las entidades municipales.	57
Figura 9. Conocimiento de las etapas principales del proceso de administración de riesgos financieros que llevan a cabo en la Municipalidad de Belén.	58

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios las gracias por su infinita bondad. Gracias por haberme guiado todo este tiempo y por brindarme salud, fortaleza, paciencia y motivación para poder culminar esta etapa de mi vida.

A mi familia, gracias por estar siempre ahí y ser el sostén que me permitió continuar hasta el final.

A mi madre, por motivarme siempre a lograr cada una de mis metas. Gracias por creer en mí incluso, en los días en los que yo dudaba, y no soltar mi mano nunca.

A todas las personas que de una u otra forma me apoyaron en la realización de este proyecto.

Gracias.

DEDICATORIA

Con alegría y mucho amor, le dedico el presente proyecto a mi madre, quien ha sido el pilar más importante de mi vida y quien siempre me ha demostrado su apoyo incondicional.

RESUMEN

Este proyecto encuentra justificación en el hecho primordial de que la administración de riesgos financieros es clave para el buen funcionamiento de las municipalidades del país y promover así el bienestar de sus habitantes por medio de buenos servicios y una gestión urbana adecuada.

En ese sentido se plantea la realización el objetivo general de llevar cabo el estudio del proceso de administración de riesgos financieros en el Municipio citado. Con esos fines se efectuó una investigación con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), de carácter descriptiva con la participación de funcionarios municipales del Área Financiera. Se emplearon cuestionarios para la recolección de la información, así como el análisis documental.

Entre los principales resultados se encontró que la mayoría de los participantes conocen los procedimientos de administración del riesgo financiero, los pasos de los procedimientos, los riesgos presentes y las herramientas que se utilizan a lo interno. Sobre el fundamento de un Sistema de Control Interno y su reglamento institucional.

En relación con las conclusiones se indica que los procedimientos de información y comunicación del riesgo financiero se hayan establecidos, así como los procesos, los responsables y los mecanismos que se aplican, mediante las directrices emanadas por las Direcciones en coordinación con la Alcaldía Municipal.

ABSTRACT

This research work is focused on conducting an analysis of the financial risk management process in the Financial Area of the Municipality of Belén de Heredia during the

first four months of 2023. The project is justified by the primary fact that financial risk management is key to the proper functioning of municipalities in the country and to promote the well-being of its inhabitants through good services and adequate urban management. The general objective of the study is to carry out an analysis of the financial risk management process in the aforementioned municipality. To this end, a mixed (qualitative and quantitative) descriptive research was conducted with the participation of municipal officials from the Financial Area. Questionnaires were used for data collection, as well as document analysis.

Among the main results, it was found that most participants are aware of financial risk management procedures, procedure steps, present risks, and internal tools used. Based on an Internal Control System and its institutional regulations, procedures for financial risk information and communication have been established, as well as processes, responsible parties, and mechanisms that are applied through guidelines issued by the Departments in coordination with the Municipal Council.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Municipalidad de Belén, que es objeto de caso de estudio, actualmente cuenta con una serie de procesos y procedimientos en la administración y desarrollo de todas sus actividades y sus proyectos. El Área Financiera no es la excepción, la que se muestra en constante revisión de sus políticas, procesos o metodologías que buscan la prevención de eventos que puedan afectar los objetivos que tiene trazados.

Aunque en la Municipalidad existen mecanismo de control y auditoría internos, provistos por el marco legal y normativo que le corresponde por ser una entidad de naturaleza pública, la administración de riesgos financieros como tal debiera ser analizada acerca de su existencia o sus posibilidades de mejoramiento. Aspecto que es fundamental en el resguardo y correcta ejecución de los presupuestos públicos que manejan y el cumplimiento de los planes y proyectos que dirigen a la comunidad de Belén.

La administración del riesgo financiero implementado de manera adecuada permite que las finanzas de la organización estén debidamente establecidas, identificadas y le brinda estabilidad a la institución. Esto para la Municipalidad de Belén es primordial en vista de la necesidad de transparencia y de una sana administración de los fondos públicos que, a lo interno, se planifica de manera anual, rindiendo a su vez informes financieros y reportes a la Alcaldía y al Consejo Municipal de manera periódica.

Se requiere también considerar que un modelo de administración de riesgos es oportuno para respaldar las fortalezas y subsanar las debilidades en el control financiero para asegurar el cumplimiento en los objetivos institucionales que demandan este tipo de controles.

Por lo anterior, se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cómo es el proceso de administración de riesgos financieros en el Área Financiera de la Municipalidad de Belén de Heredia en el primer cuatrimestre de 2023?

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Los antecedentes de esta investigación fueron relacionados a trabajos realizados previamente tanto a nivel nacional como internacional para establecer el paralelo con investigaciones teóricas prácticas a manera de estado de la cuestión, sobre todo acerca del proceso de administración de riesgos financieros.

Se inició con la investigación de John Jairo Salinas Ávila (2016), denominada en su idioma original “Methodologies for measuring market financial”, traducido al español como “Metodologías de medición del riesgo de mercado financiero”, para la Universidad de Colombia.

Its objective was to carry out an assessment of methodologies for measuring financial risk, showing that there is no one that can be accepted as the correct one, since each one has its strengths and weaknesses, so the administrator must analyze its implementation.

The research methodology was based on the comparative analysis of methods used by several companies, for which interviews and review of documented cases were used.

As a main conclusion, it was pointed out that the use of methodologies to measure financial risk has several uses, including that they can be used to inform senior management of the trend of risk in investments made and thus improve the administration of control measures. This and other aspects are consistent with what this research aims to do in terms of the analysis of trends and appropriate methodologies for risk management in finance.

Por otro lado, está el trabajo elaborado por Jorge Enrique Fernández Chaves (2017) titulado “Propuesta para la administración del riesgo por insolvencia de las empresas nacionales que conforman el portafolio de inversión en renta fija de Aldesa Puesto de Bolsa S.A.”, como tesis de

posgrado para la Universidad de Costa Rica. Su objetivo principal fue desarrollar una propuesta para la administración del riesgo por insolvencia, utilizando modelos financieros de medición y análisis, de manera que se apoyara el proceso de toma de decisiones sobre la solidez y conveniencia de invertir en cada una de las diferentes empresas.

La metodología empleada fue de un análisis documental de los aspectos conceptuales del riesgo y de la gestión de riesgo, así como de la normativa vigente que la regula en Costa Rica. Se usaron además encuestas y entrevistas a personeros de las empresas analizadas y de Aldesa.

En cuanto a las conclusiones se llegó a establecer que los riesgos a los que se encuentra expuesta una determinada empresa son variados y pueden ocasionar pérdidas financieras si no se administran adecuadamente. Estas pérdidas no solo afectan directamente el patrimonio de la empresa en cuestión, sino que también afectan a los diferentes instrumentos bursátiles que haya emitido. Este resultado afín a la presente investigación, ya que propone el análisis de los aspectos que se deben administrar en cuanto al riesgo financiero para no afectar la adecuada marcha de las empresas.

Se encuentra también el trabajo de Leidy Paola Rudas Tayo (2017) titulado “Modelo de gestión de riesgos” como tesis de grado para la Universidad de Santiago de Querétaro, México. El objetivo que desarrolló fue proponer un modelo de gestión de riesgos para la empresa Industrial Automation México que integrara herramientas orientadas a la prevención y control de eventos negativos que pudieran afectar los objetivos de los proyectos reflejados en desviaciones de tiempo, costo y calidad.

La metodología aplicada consistió la implementación de cinco etapas: 1) Estudio de teorías sobre Gestión de Proyectos y Gestión de Riesgos, 2) Revisión sistema actual de la empresa, 3)

Diseño de la propuesta del Modelo de Gestión de Riesgos, 4) Experimentación y 5) Documentación de resultados y entregables.

En cuanto a las conclusiones se planteó que la administración (gestión) de riesgos es un elemento importante de la estrategia corporativa y del proceso de toma de decisiones en la gestión de proyectos y que abre la necesidad de fomentar una cultura preventiva más que reactiva en las diferentes fases de cada proyecto realizado en la empresa estudiada. Como se nota este trabajo es afín a lo propuesto en la presente investigación porque se basa en la necesidad de una correcta gestión de los riesgos de manera metódica y asegurando las etapas de ese proceso.

Por su parte, está la investigación desarrollada por Cristian Fernando Michilena Sánchez (2018), titulado “Diseño de un Modelo de Administración Integral de Riesgos Financieros para una institución de educación superior pública, basado en la evaluación financiera y presupuestaria. Caso Universidad Central del Ecuador durante el período fiscal 2018”, como tesis para la Universidad Andina Simón Bolívar, en Quito, Ecuador. Se propuso como objetivo principal desarrollar una metodología de administración de riesgos financieros que mejore la calidad en la toma de decisiones y evite las potenciales pérdidas económicas debido a la inexistencia de lineamientos por parte de los entes de control.

Se planteó para este trabajo una metodología que tercero abordó mediante un análisis cuantitativo y cualitativo el presupuesto institucional y los principales estados financieros que fueron, el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados, a los que adicionalmente se aplicaron ratios financieras para fundamentar los resultados finales.

Con respecto a las conclusiones se señaló que es necesario el análisis de la gestión financiera desde una perspectiva relacionada con la calidad de la información, control interno, riesgos financieros, soporte al control, toma de decisiones, auditoría y gestión pública. Esto para

determinar un modelo de administración de los riesgos que afrontaron las entidades investigadas. Lo indicado es oportuno tomarlo en cuenta para la presente investigación, ya que fortalece la necesidad de realizar un análisis de los procedimientos que se emplean para la gestión de riesgos en la institución municipal.

Se aporta también el trabajo de Milena Arce Mata (2020) denominado “Modelo de Administración Integral de Riesgos para Coopelecheros R. L., como tesis para el Instituto Tecnológico de Costa Rica. Su objetivo primordial la formulación de un modelo de administración riesgos como un insumo para la posterior elaboración del manual de riesgos de esa organización, con base en los lineamientos emanados del órgano de supervisión financiera en Costa Rica (SUGEF).

La metodología consistió en un enfoque mixto la revisión de documentos de la cooperativa relacionados con la gestión del riesgo, las normativas y reglamentaciones externas, principalmente las impuestas por SUGEF. Además, se aplicaron entrevistas con el personal de la organización y expertos externos.

Se concluyó que todas las entidades financieras deben contar con un modelo de riesgos basado en las características propias de la entidad, como mecanismo que permita una mejor administración, en función de la misma empresa y de su entorno. Lo anterior, es de utilidad para la investigación que se desarrollará, ya que se plantea la necesidad de examinar las normativas internas y externas, así como lo importante de contar con el criterio de los funcionarios que deben desarrollar las funciones de la gestión del riesgo en las empresas.

Por otra parte, está el trabajo de Carlos Portuguese Murillo (2022), titulado “Análisis de riesgos, sus impactos financieros y no financieros en las entidades financieras del Estado costarricense durante el año 2021 y propuesta modelo de mejores prácticas para la administración

de riesgos” como tesis de licenciatura para la Universidad Latina de Costa Rica. Se planteó como objetivo primordial análisis de riesgos junto con sus impactos financieros y no financieros en las con el desarrollo de una propuesta de un modelo para la administración de esos riesgos.

En cuanto a la metodología consistió en un enfoque cuantitativo, con el uso de instrumentos requeridos para la recopilación de información primaria y secundaria, con entrevistas a expertos y la revisión de fuentes de información en libros, leyes, sitios web oficiales, entre otros más.

Se concluyó en este trabajo que sin importar los controles que se establezcan o incluso por qué se implementaron, es claro y determinante que sin un modelo de administración de riesgos adecuado no se logra cumplir el fin último, que es garantizar que estén en el lugar correcto, que se midan y sus resultados tengan la visibilidad que se requiere de manera tal que se puedan tomar decisiones prontas. Lo planteado es consecuente con la investigación presente en el sentido de procura diseñar un modelo de administración de riesgos una vez analizadas las principales variables que lo afectan, así como su impacto financiero.

1.1.2 Delimitación del problema

La presente investigación se lleva a cabo con los empleados del Área Financiera de la Municipalidad de Belén de Heredia, relacionada con el proceso de administración de riesgos financieros, en la sede del municipio durante el primer cuatrimestre de 2023.

1.1.3 Justificación

Este trabajo de investigación se considera de relevancia social, porque la administración de riesgos financieros es clave para el buen funcionamiento de las municipalidades del país y promover así el bienestar de sus habitantes por medio de buenos servicios y una gestión urbana adecuada.

En este caso la auditoría interna de la Municipalidad de Belén en julio de 2021 señaló en el informe ASAI-003-2021 aspectos que deben ser atendidos para una mejora en las finanzas institucionales que garanticen la estabilidad y crecimiento de los ingresos, observando las mejores estrategias y administrando los riesgos financieros para su sostenibilidad.

Lo anterior crea una necesidad para la Municipalidad de implantar un modelo de administración de riesgos que marquen diferencias con los resultados actuales, por lo que primero debe asegurar mayor cumplimiento en los objetivos estratégicos que se miden a través de indicadores para su cumplimiento y segundo en la documentación de los procedimientos para determinar las oportunidades de mejora.

Por esos motivos la Municipalidad requiere administrar adecuadamente los riesgos financieros que le permita determinar una estrategia para su sostenibilidad financiera en el primer cuatrimestre de 2023.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo la estructura del proceso de administración de riesgos financieros previene un mal manejo en el Área Financiera de la Municipalidad de Belén de Heredia en el primer cuatrimestre de 2023?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar el proceso de administración de riesgos financieros en el Área Financiera de la Municipalidad de Belén de Heredia en el primer cuatrimestre de 2023.

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar los procedimientos de información y comunicación del riesgo financiero en el Área Financiera de la Municipalidad de Belén en el primer cuatrimestre de 2023.

Examinar las actividades del proceso de administración de riesgos financieros en el Área Financiera de la Municipalidad de Belén en el primer cuatrimestre de 2023.

Explicar la eficacia del seguimiento y control de riesgos financieros en el Área Financiera de la Municipalidad de Belén en el primer cuatrimestre de 2023.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Administración del riesgo

La administración de riesgos es la coordinación de las acciones en una empresa, que permite manejar la incertidumbre a través del establecimiento de medidas para identificar, valorar y manejar los eventos potenciales que puedan presentarse y afectar el logro de sus objetivos (Rodríguez y García, 2018).

Según David MacNamee (2004) como se citó en Rodríguez y García (2018), la administración de riesgos:

Significa vigilar activamente para asegurar la sensibilidad de la organización, que le permita detectar los riesgos, contar con sistemas ágiles que aseguren flexibilidad para responder al riesgo y desarrollar aprendizaje adaptativo que asegure la capacidad de los recursos de la organización para mitigar el riesgo. (p. 18)

Teniendo en cuenta su naturaleza, como se describió en la cita anterior, a través de la administración de riesgos en la empresa de acuerdo con Rodríguez y García (2018), se logran los siguientes objetivos:

- Proteger contra daños personales a empleados o a quienes estén relacionados con las operaciones de la empresa.
- Preservar la continuidad de la prestación y entrega de bienes y servicios a los clientes.
- Evitar los daños al medio ambiente, que puedan ser producidos en la realización de las actividades de la entidad.
- Utilizar los recursos de la organización en forma eficiente y efectiva.

- Resguardar contra daños o pérdidas los bienes de la empresa.
- Prevenir o mitigar cualquier pérdida económica que pueda ocasionar la ocurrencia de los riesgos.
- Garantizar la oportunidad y veracidad de la información en la organización.
- Mantener la buena imagen de la organización ante sus grupos de interés. (p. 19)

En ese sentido, contar con la administración de riesgos en la empresa, permite desarrollar habilidades para reconocer las amenazas que puede enfrentar en su normal funcionamiento, ampliar el entendimiento de cómo puede afectar a la organización la materialización de esas amenazas y orientar la entidad hacia el diseño de acciones para responder ante ellas.

Por otra parte, se debe considerar que existe la norma ISO 31000 la cual permite aplicar un sistema de gestión para analizar, detectar y prevenir las diferentes situaciones de riesgo que pueden afectar la salud y seguridad de los trabajadores, así como también, la continuidad operativa. Acerca de esta norma, se hablará más adelante en detalle también en vista de su uso y utilidad en el tema de la gestión del riesgo empresarial.

2.1.2 Procedimientos de información y comunicación del riesgo

El éxito de la apreciación del riesgo depende del establecimiento de comunicaciones y consultas eficaces con las partes interesadas, ya que las mismas pueden ayudar a definir el contexto de manera apropiada, reunir las diferentes áreas de conocimiento técnico para la identificación y el análisis del riesgo, así como para conseguir la aprobación y el apoyo para un plan de tratamiento, entre otros aspectos. En esta etapa se recomienda realizar entrevistas estructuradas o semiestructuradas, encuestas, y sesiones de tormenta de ideas con las personas involucradas.

De acuerdo con Bolaños y Rodríguez (2014), la comunicación de los riesgos por escrito y que implique la participación de la línea de mando de una Empresa además de facilitar un cauce ágil para su eliminación ofrece una serie de ventajas:

- Permite disponer de un mayor conocimiento de las situaciones de riesgo existentes tanto en un ámbito específico, como en el contexto global de Empresa.
- Permite aplicar algún sistema de seguimiento y control de las actuaciones que se derivan de tales comunicaciones.
- Incentiva a la adopción de medidas correctoras ante la evidente clarificación de obligaciones y responsabilidades que genera una notificación personal y por escrito. Ante un problema planteado por escrito y del que se puede derivar un accidente grave el responsable de su resolución raramente va a dejar de actuar. (p. 24)

Ahora bien, no cualquier sistema de comunicar riesgos es bueno. Se suelen presentar circunstancias desfavorables que es necesario prevenir e intentar subsanar, por lo que se deben establecer procedimientos y pasos claros a seguir, de acuerdo con la naturaleza de la empresa, para que de manera clara fluya la información y la prevención de los riesgos.

2.1.3 Actividades del proceso de administración del riesgo

Para gestionar el riesgo mediante una programación ordenada se deben brindar los mejores elementos de control para que las organizaciones evalúen en forma adecuada sus riesgos, e intervengan oportunamente ante incidentes internos y externos.

La norma ISO 31000, precisamente, pone a disposición de las empresas metodologías y herramientas para identificar riesgos, aplicar controles preventivos y crear planes de acción o de respuesta, que ayuden a reducir al máximo posible las pérdidas cuando se registran incidentes.

Sin embargo, para que todos los pasos y etapas se cumplan en forma eficiente, es necesario analizar antes los siguientes elementos:

1. Promover una cultura organizacional con foco en prevención de riesgos: Es importante que todos los integrantes de la organización contribuyan al cumplimiento exitoso del manejo de los posibles riesgos. Por ello, hay que promover una adecuada conciencia colectiva y cultura organizacional que ayuden a enfrentar estas situaciones.

2. Diseñar un plan estratégico: Para diseñar un buen plan de gestión de riesgo, se deben tener en cuenta todos los factores que puedan incidir, para así prevenirlos de manera oportuna.

3. Contar con responsables de cada proceso: Los encargados del área de seguridad de la empresa deben tener proactividad, iniciativa y agilidad para implementar las acciones necesarias.

4. Implementar un plan de comunicación interna: Es fundamental que los planes, acciones, medidas e información referidos a la seguridad y control de riesgos, se comuniquen a todos los niveles de la organización, para que así tengan la efectividad requerida. Para ello es necesario trabajar de forma coordinada con el área de comunicación interna de la organización.

5. Contar un presupuesto: Todo plan preventivo de seguridad requiere recursos para su aplicación. Esto implica revisar los montos disponibles, para así aplicar un programa adecuado a las necesidades de la empresa.

Una vez cumplido lo anterior se pueden establecer las siguientes actividades, como marco de referencia para el proceso de administración del riesgo:

1. Establecer el contexto: Hay que ponderar bien cada riesgo, interno o externo, asignando a cada uno de ellos su respectiva puntuación.

2. Nombrar a los responsables del Sistema de Gestión de Riesgos: La coordinación del Sistema de Gestión de Riesgos debe delegarse en un responsable de confianza de la alta dirección.

Este, a su vez, debe contar con un equipo de trabajo en función del tamaño de la organización y del alcance del Sistema de Gestión de Riesgos. Esta responsabilidad también puede externalizarse, en caso de que la organización, por tamaño o capacidad, no cuente con los recursos para realizar las tareas correspondientes. Este proceso suele ser más costoso y lento, ya que implica un periodo de adaptación de la entidad subcontratada.

3. Identificar los riesgos: Hay que establecer cuáles son las amenazas que la organización puede enfrentar en cada una de sus áreas de trabajo.

4. Categorizar los riesgos: Una vez identificados los riesgos, hay que establecer qué tan graves son y asignarles las respectivas variables que determinan su probabilidad e importancia.

5. Comunicar los resultados a las áreas pertinentes: Se recaba toda la información que cada área o departamento obtuvo en sus respectivas evaluaciones de riesgo, para comunicar efectiva y oportunamente a todos los integrantes de la organización.

6. Validar el sistema de riesgos: Es una evaluación objetiva del sistema de gestión de riesgos, que resalta los puntos positivos y permite mejorar los factores donde es menos efectivo.

7. Definir la respuesta ante cada riesgo: Una vez identificados, analizados y priorizados los riesgos, hay que plantear la solución más pertinente y oportuna para cada uno de ellos. Eso implica alcanzar los siguientes objetivos:

8. Suprimir el riesgo: Implica eliminarlo totalmente: Transferir el riesgo: Conseguir que impacte en las áreas o departamentos menos estratégicos de la empresa.

9. Mitigar el riesgo: Reducir la probabilidad de aparición o el impacto que supondría.

10. Explotar el riesgo: Aprovechar las eventuales oportunidades de mejora que puede conllevar.

11. Aceptar el riesgo: Este paso se reserva ocasionalmente para riesgos de bajo impacto, o bien, para los que ofrecen menos posibilidades de acción o reacción.

12. Crear un plan de acción frente a cada riesgo: Consiste en preparar el plan específico y valorar las opciones disponibles para atender los posibles peligros, identificando las que funcionan y cuáles no funcionan.

13. Monitorear el cumplimiento del plan de acción definido: Implica hacer seguimiento y control de las acciones implementadas, para garantizar que todo el plan se desarrolle exactamente según lo previsto. Si esto no sucede así, hay que adoptar las medidas correctivas necesarias.

2.1.4 Seguimiento y control de riesgos financieros

Durante el seguimiento de riesgos se recopila información y se documentan los avances y la evolución a través del tiempo de los riesgos identificados (en el registro de riesgos). Esta actividad brinda información actualizada, y permite supervisar los cambios en el perfil de riesgos, ya sea debido a factores exógenos o endógenos. Es posible incluso que haya desaparecido algún riesgo, con lo cual se podrían tomar una serie de pasos en consecuencia.

En una situación ideal, se debería comenzar con el seguimiento de aquellos riesgos considerados como prioritarios. Por ejemplo, monitorear en forma periódica los retrasos en el cronograma y vigilar que los costos se encuentren dentro de límites aceptables.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Riesgos

El riesgo siempre se asocia a la incertidumbre incorporada a un evento futuro. En las empresas, se caracteriza por ser un evento o circunstancia que bien puede ocurrir o no. Según el sitio Economipedia (2023), el riesgo empresarial hace referencia a todos aquellos eventos que

pueden afectar, o incluso ocasionar pérdidas, a un proyecto empresarial o, más comúnmente dicho, a una compañía. Esto, en el marco de su actividad económica. En otras palabras, el riesgo empresarial es cualquier suceso que pueda afectar a los resultados de la firma. Estas pérdidas pueden venir motivadas tanto por factores externos como por factores internos.

Se debe tener en cuenta que el riesgo empresarial puede clasificarse de distintas formas, como se verá más adelante, pero inicialmente es posible establecer tipos de riesgo empresarial, en función de si son riesgos externos o internos de la compañía, por lo que pueden clasificarse de la siguiente forma:

Riesgo sistémico: Es aquel relacionado con el sistema económico en su conjunto, es decir, con el contexto o el mercado en el que se desarrolla la actividad empresarial. Por ejemplo, un riesgo sistémico puede ser que se produzca una grave crisis económica que lleve al país a una recesión.

Riesgo no sistémico: Es aquel que es intrínseco a la organización. Por ejemplo, la probabilidad de que, a partir de una mala gestión, la gerencia decida realizar una inversión que luego produzca pérdidas. (Economipedia, 2023)

Entre estos últimos, que son los riesgos que se dan en el ambiente interno de la empresa o institución se encuentran los riesgos financieros, de los cuales se tratará seguidamente.

2.2.2 Clases de riesgos

Los tipos de riesgo empresarial, de acuerdo con su naturaleza, pueden ser los siguientes:

Riesgo financiero: Es aquel riesgo propio de la gestión financiera de la empresa. Puede tratarse de un riesgo de tipo de cambio, un riesgo de que la compañía no cuente con la liquidez

suficiente para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo (riesgo de liquidez), un riesgo de alza en el tipo de interés, entre otros. De este se ampliará más adelante.

Riesgo ambiental: Está relacionado con el entorno donde se desarrolla la empresa. Puede referirse a la naturaleza, por ejemplo, cuando las mineras operan en un yacimiento, enfrentando el riesgo de algún deslizamiento a consecuencia de la actividad extractiva. Asimismo, este tipo de riesgo puede vincularse a lo social, por ejemplo, puede ser que la compañía enfrente la oposición de los pobladores de la zona donde busca construir su nueva fábrica o centro de operaciones.

Riesgo político: Se refiere a los riesgos relacionados con el entorno político. Puede tratarse de medidas que tomen las autoridades o el gobierno, como la subida de impuestos, o acciones que se enfrenten al Estado, como atentados terroristas.

Riesgos legales: Son aquellos vinculados al marco normativo bajo el cual opera la empresa. Por ejemplo, puede ser que se impongan normas más estrictas en la comercialización de alimentos, con lo cual, una compañía de dicho rubro deberá, quizás, invertir para adaptarse a las nuevas exigencias. Estos riesgos suelen ir de la mano de los políticos.

2.2.3 Riesgo Financiero

Para realizar las inversiones necesarias para desarrollar sus actividades, la mayoría de las empresas deben recurrir al financiamiento externo, y “este riesgo adicional que surge del uso de deuda para el financiamiento se llama riesgo financiero del capital accionario de la empresa” (Ross, Westerfield y Jordan, 2014, p. 519). También se puede explicar cómo el riesgo que tiene una empresa de no estar en condiciones para cubrir sus costos está relacionado con la dinámica de cambio y las posibles pérdidas en los mercados financieros, los movimientos en las variables financieras, tales como las tasas de interés y los tipos de cambio, que constituyen una fuente importante de riesgos para la mayoría de las empresas. Se refiere a las eventualidades que pueden

afectar el resultado o beneficio neto de la empresa. Por ejemplo, el incremento de las cargas fijas que supone tener que hacer frente periódicamente al pago de intereses y al principal, aumenta el riesgo de insolvencia además de conducir a mayores fluctuaciones en el beneficio disponible para los empresarios. (Ross, Westerfield y Jordan, 2014)

En el marco empresarial, los diferentes riesgos financieros a los que se expone una organización están sustancialmente vinculados entre sí, por lo que individual y colectivamente impactan en la salud financiera de una compañía. A continuación, se detallan los diferentes riesgos financieros.

2.2.3.1 Riesgos de mercado

La Superintendencia General de Valores (SUGEVAL) define, en el artículo 11 del Reglamento de Gestión de Riesgo, aprobado en el artículo 10 del acta de la sesión 772-2009, el riesgo de mercado como: “la pérdida potencial que se puede producir por cambios en los factores de riesgo que inciden sobre la valuación de las posiciones, tales como tasas de interés, tipos de cambio, índices de precios, entre otros” (SUGEVAL, 2016, p. 10). Analizando el término, se puede entender el riesgo de mercado como la pérdida que puede sufrir una empresa debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (tasas de interés, tipos de cambio, y otros).

También se podría definir más formalmente como la posibilidad de que el valor presente neto de un portafolio o compañía se mueva adversamente, ante cambios en las variables macroeconómicas que determinan el precio de los instrumentos que componen una cartera de valores.

2.2.3.2 Riesgos de crédito

El riesgo de crédito, también catalogado como riesgo de insolvencia, es definido en el artículo 3 del Reglamento de Gestión de Riesgos aprobado por el Consejo Nacional de Supervisión Financiera, Gaceta N° 137, como “la posibilidad de pérdidas económicas debido al incumplimiento de las condiciones pactadas por parte del deudor, emisor o contraparte” (CONASSIF, 2016, p. 5). Las pérdidas se pueden dar debido propiamente a la falta de pago del emisor de un título o bien porque la calificación crediticia del título o en su defecto del emisor, se ha deteriorado.

Es también conocido como riesgo de insolvencia, ya que se refiere a la solvencia del prestatario. Incluye también la “mora prolongada” de ciertos casos de entidades que en la práctica implican lo mismo para el prestatario.

Para la empresa deudora también es necesario conocer su clasificación crediticia real y potencial, pues a la hora de solicitar un crédito debe tomar en cuenta la calidad de las garantías que ha concedido y cuáles serán las que pueda conceder en el presente y futuro. Relacionado con este riesgo, existen entidades internacionalmente reconocidas que a partir de un conjunto de indicadores clasifican el riesgo de crédito, asignando a las entidades un determinado rating.

2.2.3.3 Riesgos de liquidez

Según el artículo 3 del Reglamento de Gestión de Riesgos aprobado por el Consejo Nacional de Supervisión Financiera, Gaceta N° 137, el riesgo de liquidez “es la posibilidad de una pérdida económica debido a la escasez de fondos que impediría cumplir las obligaciones en los términos pactados” (CONASSIF, 2016, p. 5). Las posibles pérdidas se pueden originar en una venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales para hacer frente a sus obligaciones,

o bien, por el hecho de que una posición no pueda ser oportunamente cubierta mediante el establecimiento de una posición contraria equivalente.

Desde un punto de vista empresarial, el riesgo de liquidez se deriva de que los pagos y los cobros de una empresa no coinciden ni en volumen, ni en periodicidad, lo que puede generar superávit o déficit de tesorería. El riesgo de liquidez de una entidad será mayor en tanto sus activos líquidos a corto plazo sean menores que sus obligaciones en el mismo período. Aun cuando una entidad sea solvente, una falta de adecuación temporal entre la existencia de activos líquidos, o casi líquidos, y obligaciones inmediatas puede crear una situación de falta de liquidez, y con ello la imposibilidad de satisfacer sus obligaciones, por no poder cubrir con ellos, o mediante su transformación en dinero, las obligaciones presentes. La relación entre las obligaciones a corto plazo de una entidad y sus activos líquidos, o casi líquidos, permitirá calcular la salud financiera a corto plazo de la misma.

2.2.3.4 Riesgo operacional

El riesgo operacional, también conocido como riesgo operativo, es presentado en el artículo 3 del Reglamento de Gestión de Riesgos aprobado por el Consejo Nacional de Supervisión Financiera, Gaceta N° 137, como la “posibilidad de sufrir pérdidas económicas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos” (CONASSIF, 2016, p. 5). Como ejemplo, el riesgo operacional se puede relacionar con las pérdidas en que puede incurrir una empresa por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario de la misma, que durante el período que laboró en dicha empresa concentró todo el conocimiento especializado en algún proceso clave.

Además, lo anterior incluye la posibilidad de pérdida que se ocasiona en las fallas de los sistemas de control interno, o sea, por la probabilidad de que los controles establecidos no logren evitar, detectar y corregir oportunamente errores que se presentan en las transacciones.

2.2.4 Normas ISO

Las normas ISO (International Organization for Standardization, por sus siglas en inglés) son un conjunto de estándares con reconocimiento internacional que fueron creadas con el objetivo de ayudar a las empresas a establecer unos niveles de homogeneidad en relación con la gestión, prestación de servicios y desarrollo de productos en la industria.

Por su parte, la norma ISO 31000 (Normas de Gestión de Riesgos Corporativos) proporciona en su caso, directrices para la gestión de los riesgos en las empresas. Y nivel organizacional se debe tener en cuenta que todas las actividades conllevan consigo un riesgo, para tener estos riesgos controlados, la intención es poder identificarlos y analizarlos, luego realizar un plan de tratamiento donde se puedan aplicar los controles para poder mantenerlos. (ISO, 2020)

La ISO 31000 fija los objetivos de la organización, variedad de riesgos, las partes interesadas y la multiplicidad de riesgos que en conjunto permiten evaluar el nivel de riesgo de las organizaciones. Se debe tener en cuenta que esta norma se puede aplicar a cualquier tipo de organización ya sea pública o privada no importa su tamaño ni el sector productiva en el que se encuentre. (ISO, 2020)

La norma cuenta con seis ítems distribuidos de la siguiente manera:

Alcance: Donde informa que la norma es una guía que cuenta con unos lineamientos que permiten administrar y gestionar cualquier tipo de riesgo, Adicional la norma se encuentra en constante actualización.

Referencia Normativas: Esta norma no cuenta con referencias normativas

Términos y Definiciones: Se encuentra el vocabulario y concepto de las palabras claves que se consideran importantes dentro de la norma.

Principios: Es la fundamentación bajo la cual la norma gestiona los riesgos y establece el marco de referencia teniendo en cuenta los efectos de incertidumbre sobre los objetivos de la organización, en donde se encuentran palabras que orientan a las administración y gestión de los riesgos las cuales son; Integrada, estructurada y exhaustiva, Adaptada y ajustada, Inclusiva, Dinámica, Mejor Información disponible, factores humanos y Culturales, mejoramiento continuo.

Marco de referencia: La función del marco de referencia, es decir a las organizaciones que es un sistema integrado, y que depende de su gobernanza que la gestión de riesgos sea o no efectiva dentro de las organizaciones, este compromiso parte desde la alta dirección. Los ítems fundamentales allí encontrados son Integración, Diseño, Implementación, Evaluación y Mejora.

Proceso: La gestión de riesgos implica la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto y evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registros y reportes de los riesgos. (ISO, 2020)

Se debe tener en cuenta que las normas ISO actualmente integran sus normas y la 31000 no es la excepción, a continuación, mostraremos algunas normas que se integran con la gestión de Riesgos.

ISO 9001 Sistemas de Gestión de Calidad: es la norma central de donde parten las demás normas ISO, en su última actualización su pensado es basado en los riesgos organizacionales.

ISO 55000: Es la norma que se encarga del Sistema de la Gestión de Activos en las organizaciones, y es una norma enfocada en la gestión de riesgos enfocada en las organizaciones

financieras y aseguradoras, enfocada a los activos de todo tipo incluyendo aquellos activos intangibles.

ISO 27001: Norma encargada de la Seguridad Informática que se encarga de evaluar los riesgos correspondientes a la confidencialidad, integridad y disposición de los activos o información informática.

ISO 45001: Encargada de la Seguridad y Salud en el trabajo está conectada con los riesgos a nivel de recurso humano evaluando las organizaciones temas de incidentes y accidentes a nivel laboral.

ISO 19011: Relacionada en aquellos profesionales que se encargan de realizar las auditorias en las organizaciones a lo cual relacionan sus evaluaciones a la gestión de riesgos de las empresas.

ISO 19600: Norma encargada del cumplimiento y que al evaluar sus riesgos permiten evitar sanciones innecesarias a las compañías.

ISO 37000: Norma encargada de la prevención de los sobornos, esta norma genera confianza en las organizaciones si cuentan con clientes potenciales para demostrar ante ellos las buenas prácticas antisoborno, esto es fundamental para la gestión de riesgos, esencialmente en entidades aseguradoras y financieras. (ISO, 2020)

La gestión de riesgos en las organizaciones es lograr vencer la incertidumbre de las actividades realizadas, esto ayuda a crear valor no solo en el cumplimiento de los objetivos si no logra integrar tanto las actividades internas y externas.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Reseña del Cantón de Belén

El cantón de Belén tiene una población aproximada de 22.530 habitantes, con una distribución de 11.327 hombres y 11.203 mujeres, ubicados en 5.201 viviendas ocupadas, según el INEC (2020).

Fue mediante la ley No. 15 de 8 de junio de 1907, en la que don Cleto González Víquez le otorgó el título de Villa a la población de San Antonio. Y en ley No. 4574 de 4 de mayo de 1970, se promulgó el Código Municipal, que en su artículo 3°, le confirió a la villa la categoría de Ciudad, por ser cabecera de cantón. (belen.go.cr)

El nombre de Belén se debe a Monseñor don Joaquín Anselmo Llorente y Lafuente, que, por coincidencia, estuvo en San Antonio en dos oportunidades consecutivas; la primera vez en 1858, celebrando en ambas ocasiones la misa de medianoche, donde indicó que, si la Providencia había dispuesto que ofreciera esas misas de medianoche, él seguiría llamando al lugar San Antonio de Belén. Desde el 25 de diciembre de 1859, en todos los documentos oficiales, aparece este vecindario con la denominación antes indicada; que ocho años después cuando se bautizó el poblado se le asignó el nombre de San Antonio de Belén. (belen.go.cr)

. El cantón de Belén tiene un área territorial de 11.81 km², divididos en 3 distritos: San Antonio, La Ribera y La Asunción. Sus límites geográficos son: al Este con los cantones de Heredia y Flores, al Norte y Oeste con el cantón de Alajuela y al Sur con los cantones de San José, Escazú y Santa Ana. (belen.go.cr)

Dentro de sus principales actividades económicas se destacan actividad industrial, comercial y turística, lo cual puede ser fácilmente corroborable con solo observar las cifras siguientes: 73 industrias de las cuales 33 tienen un rango de empleados que va desde 250 hasta

2500, 326 comercios y tres hoteles cuatro estrellas y una serie de hoteles pequeños; además de Clubes Privados y Centros de recreación varios. (belen.go.cr)

Casi un tercio de la población de Belén son estudiantes de edades escolares y colegiales, dentro del cantón se encuentran 4 centros públicos de enseñanza y 4 privados, a saber: Escuela España, Escuela Fidel Chaves, Manuel del Pilar y Liceo de Belén. Dentro de los centros educativos privados podemos mencionar: Escuela Santa Margarita, Escuela Costa Rica Academy, Colegio Santa Margarita y Panamerican High School. Estos datos no incluyen los maternos, prekínder y kínder privados. (belen.go.cr)

2.3.2 Reseña de la Municipalidad de Belén

La Municipalidad de Belén es una institución autónoma territorial que promueve el desarrollo integral y equitativo y administra servicios de manera innovadora, eficiente y oportuna, con el propósito de contribuir al bienestar de sus habitantes. Su misión, visión y valores son los siguientes:

Misión:

Gestionar el desarrollo equilibrado del cantón para el bienestar de la ciudadanía.

Visión:

Ser un agente innovador del desarrollo local sustentable.

Valores:

- Servicio
- Probidad
- Innovación
- Excelencia

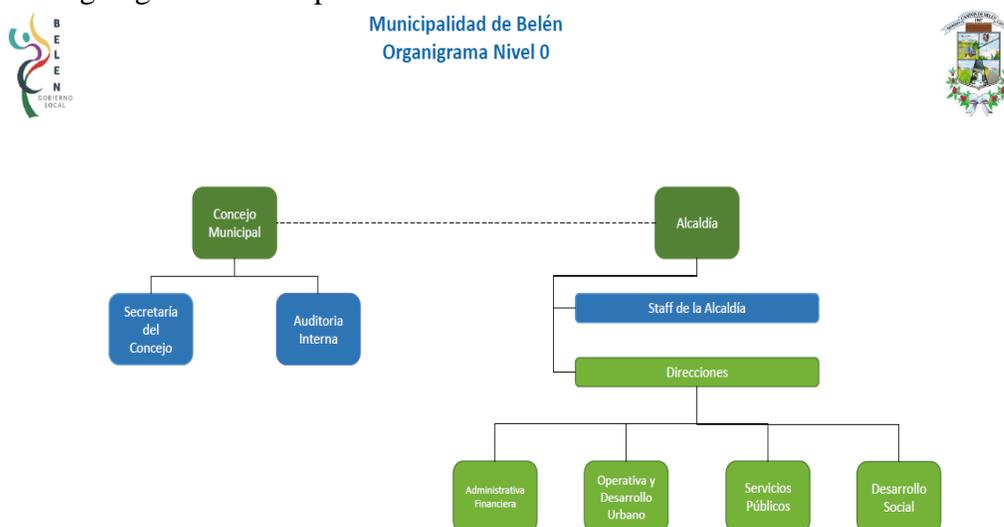
Acerca de sus políticas, premisas y principios fundamentales, se establece oficial y formalmente el seguimiento de los acuerdos, lineamientos, políticas, directrices, priorizaciones y planes ya aprobados por Concejo Municipal como base fundamental e integral y se describen así:

1. Participación Ciudadana: Garantizar la participación propositiva y activa de la ciudadanía en el desarrollo del cantón de Belén.
2. Desarrollo Humano: La acción institucional estará orientada prioritariamente a contribuir con una mejor calidad de vida de los habitantes del cantón y sostenibilidad.
3. Calidad: Garantizar la excelencia de los servicios públicos y satisfacer las necesidades de los pobladores del cantón de Belén.
4. Desarrollo Integral: El desarrollo del cantón se dará en armonía con el ambiente y el bienestar de la población.
5. Eficiencia Administrativa: Maximizar el uso de los recursos a través del incremento en la productividad y la racionalidad del gasto.
6. Igualdad de Oportunidades: El quehacer institucional garantiza el acceso de toda la población en igualdad de condiciones y oportunidades, a los servicios que brinda la Municipalidad.
7. Información y Comunicación: Promover estrategias de información y comunicación tanto a lo interno como a lo externo, veraz y oportuna para la toma de decisiones y para crear opinión en la comunidad sobre el desarrollo de nuestro cantón y el quehacer municipal.
8. Transparencia: Apertura a brindar de manera permanente el acceso necesario a la información y a la rendición de cuentas.

9. Desarrollo Humano: Promover un ambiente seguro que propicie además la salud mental y física, la promoción de oportunidades a partir del estímulo de nuevas formas de expresión, a través de la cultura, el arte, el deporte y la recreación, con la participación de la población.
10. Autonomía Municipal: Respetar y hacer respetar la autonomía institucional estableciendo estrategias que la fortalezcan.
11. Innovación: Crear y desarrollar procesos continuos de mejora que permita llevar a la Municipalidad a la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del cantón
12. Integración: Participar activamente en el desarrollo de proyectos e iniciativas regionales, nacionales e internacionales.
13. Justicia Tributaria: Promover la razonabilidad de los tributos y la adecuada retribución de los ingresos.
14. Estabilidad Financiera: Las decisiones institucionales deben garantizar el equilibrio entre lo económico y el desarrollo cantonal.

Seguidamente un organigrama que presenta la división organizacional del Municipio:

Figura 1. Organigrama Municipalidad de Belén.



Nota: Fuente Municipalidad de Belén, 2023.

Como se observa en el organigrama anterior, el Área de Administración Financiera es una de las Direcciones que dependen directamente de la Alcaldía. Y desde al año 2020, se encuentra nombrada la alcaldesa Thaís Zumbado Ramírez.

En cuanto al marco jurídico que regula las funciones de la Municipalidad de Belén, se puede citar:

1. La Municipalidad de Belén inició labores el 14 de julio de 1907, y en la Sesión Extraordinaria XXXIII, celebrada a las cuatro de la tarde del día doce de mayo de 1908, artículo VIII se formuló el presupuesto económico que debía regir en el año 1908.

2. La Constitución Política de Costa Rica, vigente desde el 08 de noviembre de 1949, específicamente los Artículos 169 y 170, que dicen textualmente:

ARTÍCULO 169.- La administración de los intereses y servicios locales en cada cantón, estará a cargo del Gobierno Municipal, formado de un cuerpo deliberante, integrado por regidores municipales de elección popular, y de un funcionario ejecutivo que designará la ley.

ARTÍCULO 170.-Las corporaciones municipales son autónomas. En el Presupuesto Ordinario de la República, se les asignará a todas las municipalidades del país una suma que no será inferior a un diez por ciento (10%) de los ingresos ordinarios calculados para el año económico correspondiente.

La ley determinará las competencias que se trasladarán del Poder Ejecutivo a las corporaciones municipales y la distribución de los recursos indicados.

Transitorio. -La asignación presupuestaria establecida en el artículo 170 será progresiva, a razón de un uno coma cinco por ciento (1,5%) por año, hasta completar el diez por ciento (10%) total. Periódicamente, en cada asignación de los recursos establecidos en el artículo 170, la Asamblea Legislativa deberá aprobar una ley que indique las competencias por trasladar a las

corporaciones municipales. Hasta que la Asamblea Legislativa apruebe cada una de las leyes, no se les asignarán a las municipalidades los recursos correspondientes a ese período, de conformidad con lo indicado en ese mismo numeral.

(Así reformado por el artículo único de la ley N° 8106 de 3 de junio del 2001)

3. Código Municipal, Ley N° 7794 de 30 de abril de 1998, Publicado en La Gaceta N° 94 del 18 de mayo de 1998 y sus reformas. (belen.go.cr)

Bajo la organización descrita y el marco regulatorio, la Municipalidad de Belén recibió una calificación de un 86,84 en su desempeño, de acuerdo con el estudio realizado por la Contraloría General de la República (2018), que evalúa periódicamente a todos los municipios del país. Se aprecia que queda espacio para la mejora y ese es el reto de las actuales autoridades municipales.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

El proyecto de investigación que se puede desarrollar en una investigación es de enfoque cuantitativo, cualitativo o una combinación de ambos. Es decir, se puede hacer una investigación mixta, debido a que es posible y necesario emplear tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo.

Al efecto se refieren Hernández et al. (2014) que “en un sentido amplio como un continuo procedimiento en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo peso (p. 534)”.

3.1.1 Cuantitativo

Para Hernández et al. (2018). la investigación cuantitativa, es aquella que utiliza preferiblemente información cuantitativa o cuantificable (medible). Además, señalan los mismos autores que se define como “la investigación cuantitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición de numérica y análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teoría” (p. 7).

El enfoque cuantitativo es utilizado principalmente cuando se cuantifican datos o información recopilada mediante los instrumentos de investigación. Para este caso, se espera contar con datos producto de los cuestionarios y hojas de guías para el análisis documental aplicadas a los funcionarios de la Municipalidad de Belén y a los documentos que se faciliten. De modo que este estudio se considera cuantitativo.

3.1.2 Cualitativo

En cuanto al enfoque cualitativo, Hernández et al. (2018) indican que “este enfoque, utiliza recolección de datos sin medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación”. (p. 11).

Al resumir lo planteado, se trata de una investigación que trata acerca de las características o aspectos de forma de los fenómenos u objetos de estudio, con la idea de analizar y clasificar sus cualidades para un mejor entendimiento.

3.1.2 Mixto

Señala Campos (2017) que este enfoque “integra sistemáticamente los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio, porque analiza conjuntamente los datos cuantitativos y cualitativos, así como sus inferencias basadas en la información mixta, lo que permite lograr un mejor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p. 93).

Es posible afirmar que la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándola, tratando de minimizar sus debilidades potenciales.

3.2 ALCANCE

Entre los alcances posibles para una investigación se encuentran los de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional, los cuales se desarrollará a continuación.

3.2.1 Exploratorio

Con respecto a la investigación exploratoria señalan Hernández y Mendoza (2018) que los estudios exploratorios se realizan:

Cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p. 314)

En este caso, se refiere a todo aquel trabajo que requiera de mucha investigación y análisis ya que existe, poco o bien, no existe ninguna averiguación con anterioridad.

3.2.2 Descriptivo

Con el fin de tener un mejor conocimiento del diseño descriptivo, nuevamente los autores Hernández y Mendoza (2018), mencionan lo siguiente:

(...) se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Pág. 108)

Se denota que la investigación descriptiva no busca relacionarse, sino que procura información individual por cada una de las variables.

Para este proyecto de investigación, se empleará el diseño descriptivo, porque facilita la comprensión y a tener la información necesaria de las variables de estudio, en el desarrollo de este proyecto.

3.2.3 Correlacional

En cuanto al tipo correlacional, los autores Hernández y Mendoza (2018) definen lo siguiente:

Conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (Pág. 109)

De acuerdo con los autores, este diseño se basa en el conocimiento que hay en la relación de dos o más variables en un contexto en particular. En otras palabras, se requiere saber cuáles variables se relacionan para poder llevar a cabo este tipo de diseño.

3.3 DISEÑO

Para el diseño de investigación se pueden considerar dos abordajes, que son el experimental y el no experimental. Con respecto a este último y de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) estas investigaciones “se pueden clasificar por su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan datos” (p. 154). Según los mismos autores, en el caso de estas investigaciones se pueden a su vez dividir en transversales o longitudinales.

3.3.1 Diseño experimental

Para Hernández y Mendoza (2018), el diseño experimental consiste en “una técnica estadística que consiste en manipular intencionalmente la variable independiente de un modelo para observar y medir sus efectos en la variable dependiente” (p. 38). En otras palabras, busca

determinar el impacto en una variable como consecuencia de modificar otra variable dentro del propósito de una investigación.

Un experimento consiste en aplicar un estímulo, intervención o tratamiento a un caso, proceso, individuo o grupo, y ver el efecto de ese estímulo en una o más variables. Esta observación se puede realizar en condiciones de mayor o menor control. El máximo control se alcanza en los experimentos puros y el mínimo en los pre-experimentos.

3.3.2 Diseño no experimental

Señalan Hernández y Mendoza que es “aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos” (p. 44).

Se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador. Es por esto por lo que también se le conoce como investigación «ex post facto» (hechos y variables que ya ocurrieron), al observar variables y relaciones entre estas en su contexto. Para el caso de este trabajo se recurre a este tipo de investigación para el proceso de administración de riesgos financieros en el Área Financiera de la Municipalidad de Belén de Heredia.

3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS

Se puede decir que los sujetos son las unidades de análisis. Al respecto, Hernández et al. (2014, p. 172) afirman que el interés se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis), lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio que se está realizando.

3.4.1 Población

Se puede decir que en una investigación participan determinados sujetos que son las unidades de análisis, Hernández et al. (2014) afirman que:

Aquí el interés se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis), lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio que se está realizando”.
(p. 172)

En el caso de esta investigación la población se circunscribe a funcionarios y a la misma Municipalidad de Belén.

3.4.2 Tipo de muestra

En relación con la determinación de muestras de población para estudios o análisis de las poblaciones, sus características, comportamientos o cualquier otro factor que se desea investigar, es posible determinar por parte del investigador a cargo una cantidad de individuos a examinar por conveniencia, de acuerdo con los recursos disponibles asignados a tal estudio o a la disposición de personas claves que son las que dominan la información.

Al respecto, señala Campos (2017):

El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo con la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular. El investigador elige a los miembros solo por su proximidad y no considera si realmente estos representan muestra representativa de toda la población o no.

Cuando se utiliza esta técnica, se pueden observar hábitos, opiniones, y puntos de vista de manera accesible. (p. 189)

Con base a lo detallado, para este estudio se cuenta con la participación de al menos seis funcionarios de la Municipalidad claves para el conocimiento del tema abordado, junto con los documentos como resoluciones y procedimientos, por lo que, por conveniencia, no se establece una muestra.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

En cuanto a los criterios para tomar en cuenta o no, es decir, incluir o excluir funcionarios de la Municipalidad de Belén para que participen del estudio se plantea la siguiente tabla:

Tabla 1. Criterios de inclusión y exclusión.

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
Funcionarios Área Financiera con más de 1 años de laborar en su puesto.	Funcionarios Área Financiera con menos de 1 años de laborar en su puesto.
Funcionarios de Auditoría Interna con más de 1 año de laborar en su puesto	Funcionarios de Auditoría Interna con más de 1 año de laborar en su puesto

Nota: Elaboración propia, 2023.

3.4.4 Consideraciones éticas

En esta investigación se contará con la autorización por parte de la Alcaldía, para el acceso al personal administrativo de la institución, lo que permitirá por medio de cuestionarios, observaciones y documentos, obtener mayor detalle de los resultados en la investigación de una forma adecuada, válida y correcta.

Es importante indicar que la investigadora de este estudio no someterá a los participantes a ningún tipo de presión para obtener algún tipo de resultado a su favor, sino más bien velará que los resultados provengan de forma honesta y en beneficio de este proyecto y para la Municipalidad.

En cuanto la selección de los participantes, no se tendrán preferencias más que la atinencia del puesto que ejecutan con relación a la temática y serán seleccionados en forma voluntaria. Asimismo, deben de estar de acuerdo en participar para poder aplicar los instrumentos seleccionados.

Adicionalmente para este trabajo en todo momento se tendrá el respeto hacia las personas o participantes, por humanidad, por valor y sobre todo para llevar a cabo un buen trabajo y conseguir un ambiente óptimo y adecuado para realizar la investigación de forma eficaz y eficiente.

Si en alguna ocasión se presentara algún problema en alguna consulta, siempre se tomará en cuenta el respeto a los derechos de todos los participantes en esta investigación para así resguardarlos. Asimismo, se deberán asegurar los anonimatos y la protección de datos de cada una de las personas participantes en este trabajo para la confidencialidad del estudio y por tratarse de una entidad pública.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para Campos (2017), se debe “determinar la utilización racional de los instrumentos de investigación, su implementación, uso y adecuación a la solución del problema planteado, es la finalidad de describirlos” (p. 13). Se deben identificar sus sujetos, fuentes y características en el diseño de los instrumentos, teniendo en cuenta las cualidades que debe reunir un instrumento adecuadamente diseñado.

Por otro lado, la validación de los instrumentos es importante para conocer si contiene las preguntas adecuadas, que cubran la totalidad de las categorías de análisis y que sean acordes a la población a la que se le aplicará el instrumento. Como dicen Robles y Rojas (2015) “la tarea del experto se convierte en una labor fundamental para eliminar aspectos irrelevantes, incorporar los que son imprescindibles y/o modificar aquellos que lo requieran” (p. 02).

Para la validación de los instrumentos se decidió solicitar a la asesoría del profesor director de este proyecto, quien a su vez revisa y aprueba los instrumentos que se emplearán.

3.5.1 Cuestionario

Según Hernández y Mendoza (2018), se puede indicar que “el cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”. De tal manera que esta herramienta permite recolectar información y todos los datos necesarios de manera más precisa que y así lograr la tabulación, clasificación, descripción y análisis de la investigación.

A su vez Campos (2017) señala que el cuestionario “se utiliza para obtener datos pertinentes para darle solución a la problemática del estudio por medio de expertos o personas que conocen la temática” (p. 11). Por esta razón es de gran relevancia el uso de cuestionarios para esta investigación para poder llevar a cabo las preguntas pertinentes para recabar los datos relevantes, como los que se requiere en esta investigación al contactar a los funcionarios municipales que han de participar, para guiar hacia los objetivos trazados.

3.5.2 Análisis documental

Según Hernández et al. (2014), la investigación documental “es detectar, obtener y consultar la biografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio” (p. 63).

Por su parte, Campos (2017) señala que “El análisis documental es la operación que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida”.

Para los fines de este trabajo se emplearán guías de análisis documental, para extraer la información más relevante acerca del proceso de administración de riesgos financieros en el Área Financiera de la Municipalidad de Belén de Heredia, por medio de las resoluciones, procedimientos y otras normas administrativas que aplican en el municipio.

3.6 VARIABLES

De acuerdo con las variables se puede encontrar la información recolectada, datos y, a la vez, responder preguntas y objetivos de investigación. Por tanto, Campos (2017), señala que en el proceso de investigación:

Es necesario identificar previamente las variables a estudiar, definir las operacionalmente y precisar sus indicadores, en la investigación cualitativa se requiere establecer las categorías de análisis y definir los términos operativos. Las categorías son de dos tipos: deductivas e inductivas. Las primeras se establecen con base en la teoría y los conocimientos del investigador sobre el tema y sirven para dar pistas que organizan la aproximación a la realidad estudiada. Las categorías inductivas emergen de los datos. (p. 92)

En este trabajo se abordan,

Tabla 2. Variables del estudio

Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Instrumentos
1- Identificar los procedimientos de información y comunicación del riesgo financiero en el Área Financiera de la Municipalidad de Belén en el primer cuatrimestre de 2023.	Procesos de información y comunicación del riesgo financiero	La información y comunicación de los riesgos por escrito y que implique la participación de la línea de mando de una Empresa facilita un cauce ágil para su eliminación y ofrecen una serie de ventajas. Bolaños y Rodríguez (2014).	Se mide a través del trabajo de campo llevado a cabo por medio de un cuestionario aplicado a funcionarios del área financiera y de auditoría. Y a la revisión documental de resoluciones y procedimientos.	Cuestionario y análisis documental.
2- Examinar las actividades del proceso de administración de riesgos financieros en el Área Financiera de la Municipalidad de Belén en el primer cuatrimestre de 2023.	Actividades del proceso de administración de riesgos	La norma ISO 31000, precisamente, pone a disposición de las empresas metodologías y herramientas para identificar riesgos, aplicar controles preventivos y crear planes de acción o de respuesta, que ayuden a reducir al máximo posible las pérdidas cuando se registran incidentes.	Se mide a través del trabajo de campo llevado a cabo por medio de un cuestionario aplicado a funcionarios del área financiera y de auditoría. Y a la revisión documental de resoluciones y procedimientos.	Cuestionario y análisis documental.
3- Explicar la eficacia del seguimiento y control de riesgos financieros en el Área Financiera de la Municipalidad de Belén en el primer cuatrimestre de 2023.	Seguimiento y control de riesgos financieros	El seguimiento y control de riesgos se recopila información y se documentan los avances y la evolución a través del tiempo de los riesgos identificados (en el registro de riesgos).	Se mide a través del trabajo de campo llevado a cabo por medio de un cuestionario aplicado a funcionarios del área financiera y de auditoría. Y a la revisión documental de resoluciones y procedimientos.	Cuestionario y análisis documental.

Nota: Elaboración propia, 2023.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para la autora Campos (2017) el tratamiento de la información pretende “establecer como se organiza y analiza la información recolectada. Se debe señalar cómo se procesarán los datos y la forma en que se dispondrá, mediante el uso de herramientas” (p. 93). De esa forma para una adecuada investigación se deben aplicar los instrumentos que permitan analizar los datos.

Y para el presente estudio se aplicarán los instrumentos de cuestionarios y guías de análisis de documentos, por lo que se requieren bases para contener los datos previamente definidos. Hernández y Mendoza (2018), explican que “una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz, guardado en un archivo y limpio de errores, el investigador procede a analizarlos” (p. 408).

Se procederá a detallar las unidades de análisis identificadas y que serán objeto de estudio, según su definición y los instrumentos elaborados.

Los resultados de los instrumentos de investigación serán presentados mediante tablas simples de acuerdo con los objetivos específicos definidos, con el correspondiente análisis.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo se procede a detallar los resultados alcanzados por medio de la aplicación de los instrumentos de investigación empleados, en relación con los objetivos específicos planteados y en el orden de las preguntas que se realizaron.

Para estos fines se presentan tablas y figuras que contienen la información recopilada para su representación y cuantificación respectiva.

4.1 RESULTADOS DE CUESTIONARIOS APLICADOS.

A continuación, se presentan los resultados de los cuestionarios aplicados a varios funcionarios del Área Financiera y de Auditoría de la Municipalidad de Belén

Tabla 3. Pregunta 1.

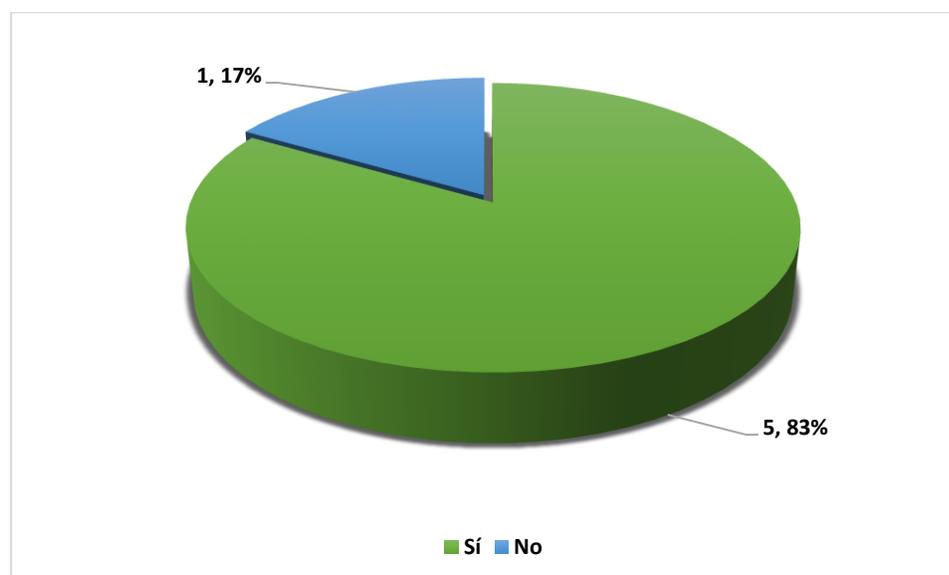
¿Conoce el proceso de administración del riesgo financiero que se emplea en la Municipalidad?

	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	5	83%
No	1	17%
Totales	6	100%

Fuente: Cuestionario a funcionarios Municipalidad de Belén, 2023.

En la Tabla 3 se aprecian los resultados de las respuestas a la pregunta 1 acerca del proceso de administración del riesgo que se lleva a cabo en la Municipalidad. Se obtuvo que la mayoría con el 83% (n=5) sí lo conoce y solamente un funcionario (17%) señaló que no.

Figura 2. Conocimiento del proceso de administración del riesgo financiero que se emplea en la Municipalidad.



Fuente: Tabla 3.

Tabla 4. Pregunta 2.

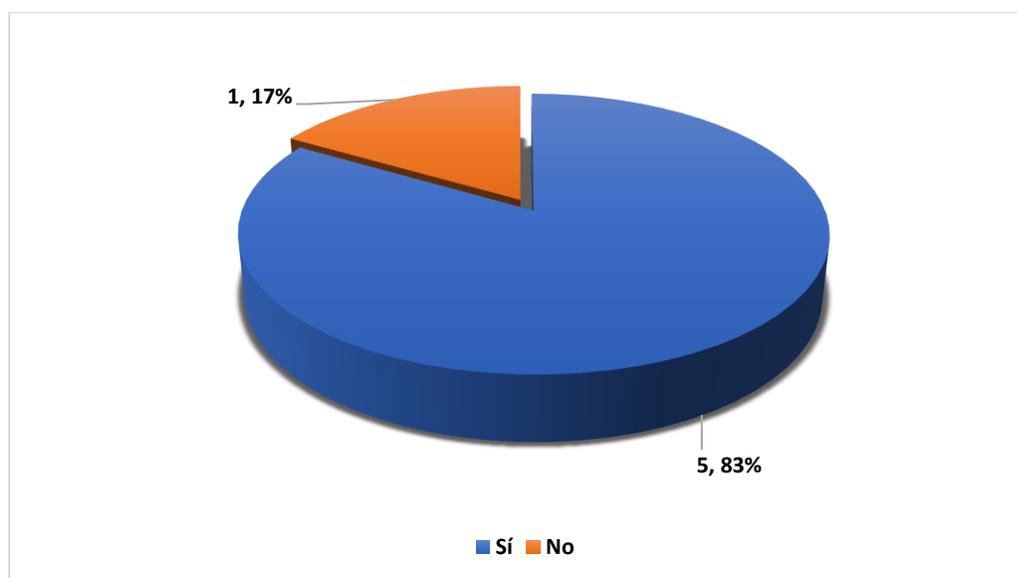
¿Considera usted que la metodología empleada para el proceso de administración del riesgo financiero es de conocimiento de los funcionarios de la Municipalidad?

	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	5	83%
No	1	17%
Totales	6	100%

Fuente: Cuestionario a funcionarios Municipalidad de Belén, 2023.

En cuanto a si la metodología empleada para el proceso de administración del riesgo financiero es de conocimiento de los funcionarios de la Municipalidad, la mayoría con el 83% (n=5) también respondieron afirmativamente. Igualmente, solo un funcionario (17%) señaló que no es así.

Figura 3. La metodología empleada para el proceso de administración del riesgo financiero es de conocimiento de los funcionarios de la Municipalidad.



Fuente: Tabla 4.

Tabla 5. Pregunta 3.

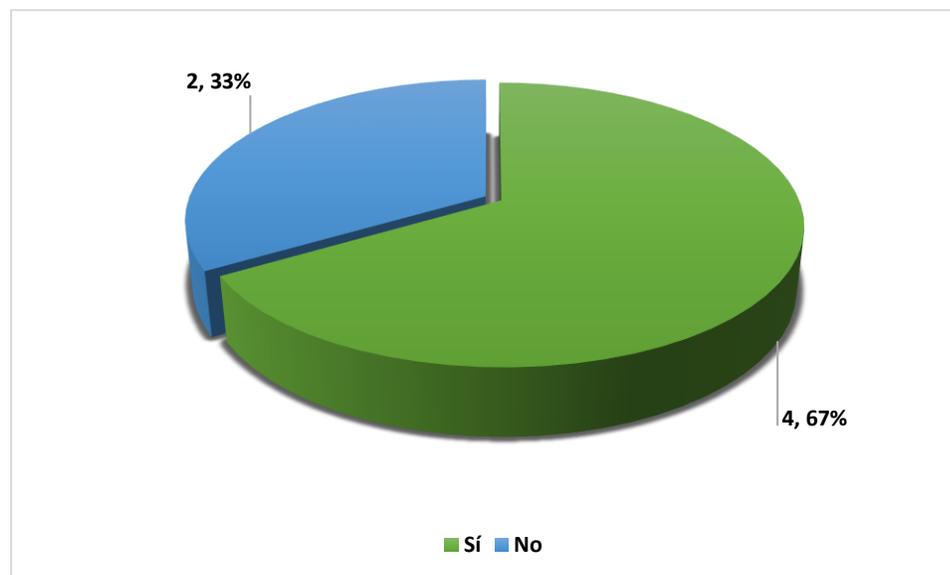
¿Siente usted que los funcionarios están comprometidos con la evaluación del riesgo financiero en la institución?

	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	4	67%
No	2	33%
Totales	6	100%

Fuente: Cuestionario a funcionarios Municipalidad de Belén, 2023.

En la tabla 5 se muestran los resultados de la pregunta 3 acerca de si se considera que los funcionarios están comprometidos con la con la evaluación del riesgo financiero en la institución. La mayoría con el 67% (n=4) señaló que es así y, por otro lado, el 33% (n=2) indicaron que no.

Figura 4. Funcionarios comprometidos con la evaluación del riesgo financiero en la institución.



Fuente: Tabla 5.

Tabla 6. Pregunta 4.

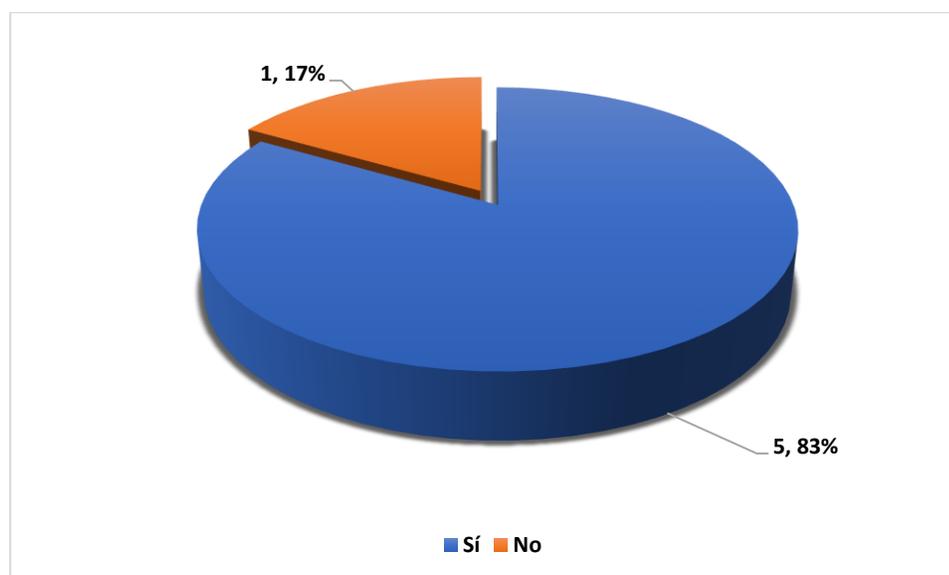
¿Considera que existen dificultades que impiden una adecuada administración de los riesgos financieros en la Municipalidad?

	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	5	83%
No	1	17%
Totales	6	100%

Fuente: Cuestionario a funcionarios Municipalidad de Belén, 2023.

Los resultados de la pregunta 4 muestran que la mayoría con el 83% (n=5) considera que sí existen dificultades que impiden una adecuada administración de los riesgos financieros en la Municipalidad y solamente un funcionario (17%) estimó que no es así.

Figura 5. Existen dificultades que impiden una adecuada administración de los riesgos financieros en la Municipalidad.



Fuente: Tabla 6.

Tabla 7. Pregunta 5.

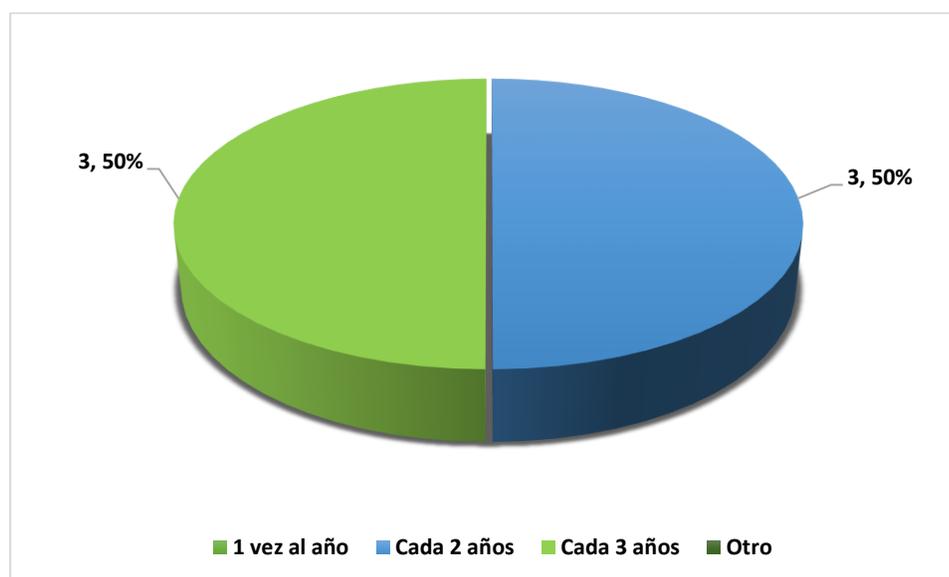
¿Cada cuánto la Municipalidad lleva a cabo auditorías o evaluaciones de los resultados del control y seguimiento de los riesgos financieros?

	Valor absoluto	Valor relativo
1 vez al año	0	0%
Cada 2 años	3	50%
Cada 3 años	3	50%
Otro	0	0%
Totales	6	100%

Fuente: Cuestionario a funcionarios Municipalidad de Belén, 2023.

En la tabla 7 se aprecian los resultados de la pregunta 5 acerca de cada qué periodo de tiempo la Municipalidad lleva a cabo auditorías o evaluaciones de los resultados del control y seguimiento de los riesgos financieros. Por cantidades iguales, 50% (n=3), un grupo de los funcionarios señalaron que es cada 2 años y, otro grupo, que es cada 3 años, respectivamente.

Figura 6. Periodo en que la Municipalidad lleva a cabo auditorías o evaluaciones de los resultados del control y seguimiento de los riesgos financieros.



Fuente: Tabla 7.

Tabla 8. Pregunta 6.

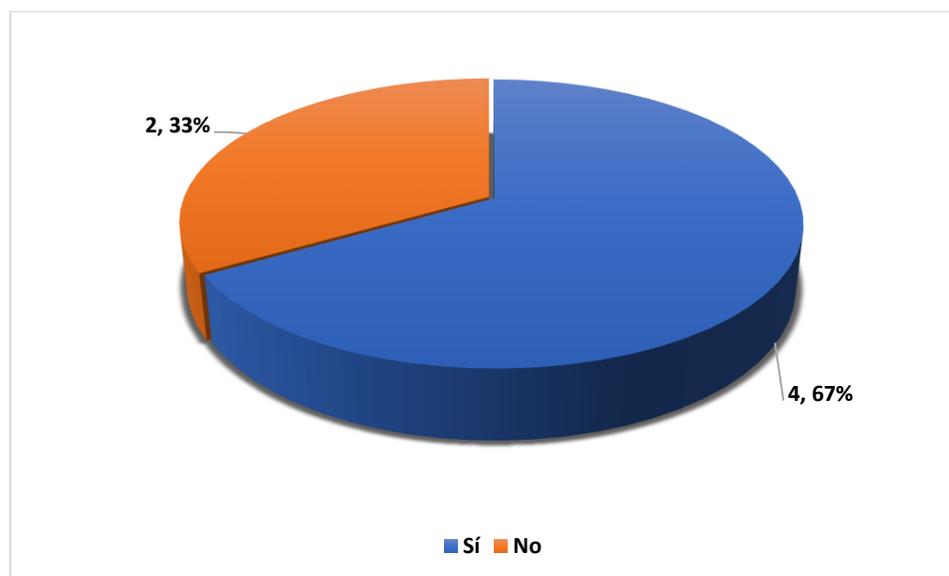
¿Considera que las políticas municipales y los procedimientos en la administración de riesgos financieros resultan adecuados para los objetivos de la Municipalidad de Belén?

	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	4	67%
No	2	33%
Totales	6	100%

Fuente: Cuestionario a funcionarios Municipalidad de Belén, 2023.

La tabla 8 presenta los resultados de la pregunta 6 hecha a los funcionarios acerca de si consideran que las políticas municipales y los procedimientos en la administración de riesgos financieros resultan adecuados para los objetivos de la Municipalidad de Belén. Se obtuvo que la mayoría con el 67% (n=4) respondió que sí. Por otro lado, el 33% (n=2), señaló que no es así.

Figura 7. Políticas municipales y los procedimientos en la administración de riesgos financieros resultan adecuados para los objetivos de la Municipalidad de Belén.



Fuente: Tabla 8.

Tabla 9. Pregunta 7.

¿Según su opinión considera que es importante administrar el riesgo financiero en las entidades municipales?

	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	6	100%
No	0	0%
Totales	6	100%

Fuente: Cuestionario a funcionarios Municipalidad de Belén, 2023.

En cuanto a la pregunta 7 relativa a si se considera que es importante administrar el riesgo financiero en las entidades municipales, los seis funcionarios (100%) indicaron que efectivamente esto es así como se aprecia en la tabla 9.

Figura 8. Es importante administrar el riesgo financiero en las entidades municipales.



Fuente: Tabla 9.

Tabla 10. Pregunta 8.

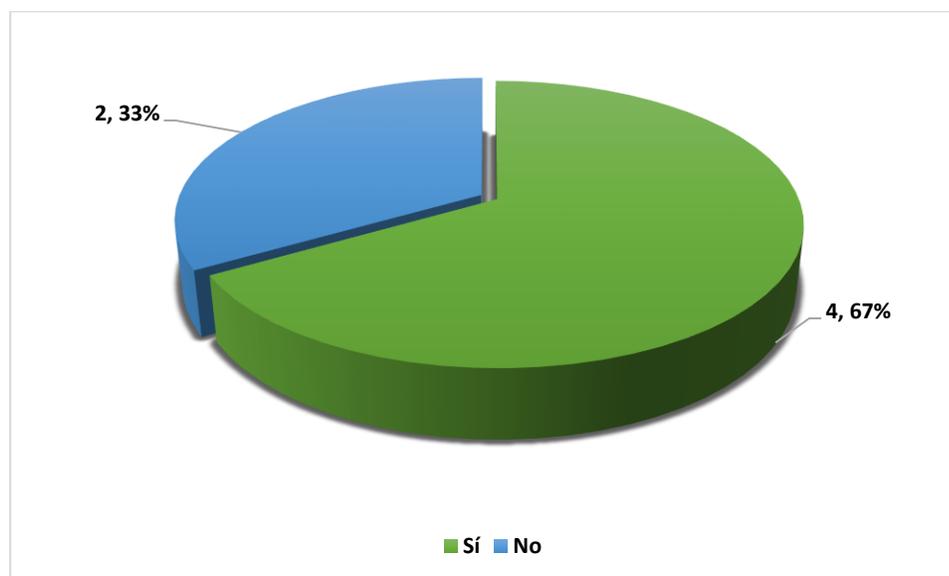
¿Conoce las etapas principales del proceso de administración de riesgos financieros que llevan a cabo en la Municipalidad de Belén?

	Valor absoluto	Valor relativo
Sí	4	67%
No	2	33%
Totales	6	100%

Fuente: Cuestionario a funcionarios Municipalidad de Belén, 2023.

La tabla muestra los resultados de la pregunta 8 con respecto a si los funcionarios conocen las etapas principales del proceso de administración de riesgos financieros que llevan a cabo en la Municipalidad de Belén. Se obtuvo que la mayoría con el 67% (n=4), respondieron que sí. Por su parte, un 33% (n=2) señalaron que no las conocen.

Figura 9. Conocimiento de las etapas principales del proceso de administración de riesgos financieros que llevan a cabo en la Municipalidad de Belén.



Fuente: Tabla 10.

Tabla 11. Pregunta 9.

¿Cuáles son las principales herramientas utilizadas para identificar y medir los riesgos financieros en la institución? Mencione al menos 2

Funcionario	Respuesta
Funcionario 1	Los controles de auditoría. Los informes y estados financieros mensuales
Funcionario 2	Las inspecciones de las auditorías. Los controles que han determinado en los procesos y procedimientos en la parte financiera.
Funcionario 3	Se tienen que observar los reglamentos, normas y leyes de la administración pública. También las directrices de las jefaturas de las áreas.
Funcionario 4	Las revisiones e informes anuales al Consejo Municipal. Informes de auditoría y rendición de cuentas.
Funcionario 5	Los procedimientos de cada área. Las directrices y normas que se aplican.
Funcionario 6	Los informes mensuales, trimestrales y anuales. Las revisiones periódicas.

Tabla 12. Pregunta 10.

¿Puede mencionar al menos 3 tipos de riesgos financieros a los que se enfrentan generalmente en el manejo financiero de la Municipalidad?

Funcionario	Respuesta
Funcionario 1	Los principales a mi juicio, la inflación acumulada, la impronta liquidez y la escasa recolección de impuestos municipales.
Funcionario 2	Creo que son más que nada la falta de recursos porque se depende de un presupuesto, la baja en el pago de impuestos y los costos de los materiales e insumos que se necesitan en la municipalidad.
Funcionario 3	Son los bajos ingresos desde la pandemia, el aumento de los costos de materiales y suministros y la inflación en general.
Funcionario 4	Los recortes en el presupuesto por baja recaudación de impuestos, la inflación y el costo de los insumos.
Funcionario 5	La baja en los ingresos municipales, el despilfarro de recursos y el costo de la vida.
Funcionario 6	La falta de recursos, los aumentos en los gastos e inversiones y la baja recolección de los diferentes impuestos.

4.2 RESULTADOS DE REVISIÓN DOCUMENTAL

En primera instancia se analiza el Reglamento del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Belén, aprobado el 08 de julio de 2014, que en su artículo 1 señala que:

Artículo 1°—Objetivo del Reglamento. El objetivo del presente Reglamento es ser una herramienta ágil, clara, precisa, concisa y obligatoria en su aplicación, que permita el funcionamiento adecuado del Sistema de Control Interno mediante el establecimiento de lineamientos, responsabilidades y articulaciones entre las actividades que componen dicho sistema; debidamente aprobado por el Concejo Municipal de Belén, basado en la Ley 8292, la Ley 9158 y la Ley 7794.

Esto por cuanto se señala que es la base fundamental para el desarrollo de las actividades de control interno y manejo de riesgos, como se verá más adelante. A su vez del mismo Reglamento se estipula que:

Artículo 6°—Principios fundamentales. Todas y todos se deberán comportar según las normas éticas derivadas de su condición de personas, de servidores públicos, de miembros del Gobierno Local Municipal y de funcionarios (as) municipales. Por ello deberán actuar conforme a los principios fundamentales de honestidad, lealtad, sinceridad, buena FE, responsabilidad, respeto mutuo, cortesía, solidaridad, y de acuerdo con la legislación vigente, así como los valores y principios institucionales.

En este caso se plantean una serie de conductas y principios fundamentales para cada uno de los funcionarios municipales, incluyendo los del área financiera.

Finalmente, en el artículo siguiente se establecen las responsabilidades:

Artículo 15. —Responsables. Se definen como responsables directos de la operación y fortalecimiento del SCI establecido en la Municipalidad de Belén: a la Alcaldía, a la

Comisión de Control Interno, las Direcciones, las Coordinaciones y a la totalidad de los (as) funcionarios (as) municipales en general. Se determina como responsables directos de la fiscalización del SCI: al Concejo Municipal, Auditoría Interna y Contraloría de Servicios. Ambos jerarcas deberán velar por el cumplimiento estricto de la normativa.

Para luego señalar en cuanto a las funciones de la Alcaldía Municipal (lo subrayado no es del original):

Alcaldía Municipal: Es el Rector y Administrador general en materia de Control Interno, de acuerdo con las responsabilidades que le corresponden por Ley, se constituye en el jefe y Coordinador del Sistema de Control Interno y será responsable de:

b) Velar por la implementación de todo el SCI, de los planes requeridos para el fortalecimiento del Sistema y de la **administración de riesgos**.

e) Evaluar el informe anual sobre los resultados institucionales de la valoración y **gestión del riesgo**; para presentar y explicar este informe ante el Concejo Municipal para su aprobación.

g) Evaluar el informe anual de seguimiento sobre implementación de planes de mejoras relacionados con los resultados de la auto evaluación y la **gestión de riesgos**; para presentar y explicar este informe ante el Concejo Municipal para su aprobación.

Con base en lo anterior, la Alcaldía tiene una Comisión de Control Interno (CCI), que tiene entre otras responsabilidades:

b) Conocer los informes anuales de seguimiento de la **gestión de riesgos** realizada por cada Dirección.

c) Sugerir a la Alcaldía las medidas preventivas o correctivas y aquellas de tipo sancionatorio que correspondan a partir de los informes de seguimiento anuales sobre la **gestión de riesgos** por Dirección. (Reglamento de Control Interno, artículo 15)

Finalmente, dentro de las especificaciones que brinda el mismo artículo 15 del Reglamento del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Belén, que es por medio de las direcciones de cada área y los titulares subordinados (funcionarios) que se supervisa y fiscaliza lo relativo a la administración del riesgo, según se detalla (lo subrayado no es del original):

Direcciones: Encargados de supervisar y fiscalizar las actividades realizadas por los Titulares Subordinados bajo su cargo, en relación con la gestión de riesgos y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno Institucional.

Por lo tanto, serán responsables de:

a) Fiscalizar y supervisar las acciones realizadas por las áreas y procesos a su cargo relacionadas con la **valoración y gestión de riesgos**.

b) Solicitar a sus Titulares Subordinados la información necesaria relacionada con **resultados de la gestión de riesgos de los procesos o subprocesos de los cuales es responsable**.

c) Analizar los **resultados de la gestión de riesgos** realizada en los procesos o subprocesos de los cuales es responsable.

d) Comunicar a la Comisión de Control Interno formalmente **los resultados de las evaluaciones y seguimiento de la gestión de riesgos de los procesos o subprocesos** de los cuales es responsable.

e) Brindar a la Comisión de Control Interno, análisis del nivel de **riesgos de los procesos y subprocesos** a su cargo, así como informe de los planes implementados.

f) Gestionar los recursos necesarios ante quien corresponda para la mitigación de **riesgos de los procesos o subprocesos a su cargo.**

g) Analizar los resultados de la autoevaluación de los Titulares Subordinados bajo su cargo.

h) Coordinar y aprobar el diseño de los planes de mejora originados de los resultados de la autoevaluación.

i) Brindar a la Comisión de Control Interno, informe de los planes de acción propuestos, resultado de la autoevaluación.

j) Gestionar los recursos necesarios ante quien corresponda para la implementación de planes de acción producto de la autoevaluación.

k) Brindar a la CCI, informe de los planes de acción implementados resultado de la autoevaluación.

Es así como lo relativo a la administración de los riesgos y, en este caso, de los financieros se encuentran reglamentada y asignada su responsabilidad a la Alcaldía Municipal, que, a su vez, delega en sus funcionarios, principalmente del área financiera, la gestión y rendición de informes anuales correspondientes.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Con base en los resultados de los cuestionarios aplicados a varios funcionarios del Área Financiera y de Auditoría de la Municipalidad de Belén, así como del análisis al Reglamento del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Belén (2014), es posible observar lo siguiente:

En cuanto al conocimiento del proceso de administración del riesgo financiero que se emplea en la Municipalidad, la mayoría de los funcionarios con el 83% respondió que efectivamente esto es así, con lo que se cumple con los aspectos de información y capacitación que se requiere para su adecuada gestión.

También una mayoría con el 83% indicaron que la metodología empleada para el proceso de administración del riesgo financiero es de conocimiento de los funcionarios de la Municipalidad, confirmando de ese modo que se hace un buen trabajo en cuanto a mantener informados y actualizados con respecto a las etapas y actividades que demanda esa administración de manera constante. Esto es consecuente con expuesto por Bolaños y Rodríguez (2014, p. 24), acerca de que la comunicación de los riesgos por escrito y que implique la participación de la línea de mando de una Empresa además de facilitar un cauce ágil para su eliminación ofrece una serie de ventajas.

Por otro lado, no es tan contundente la respuesta acerca de si todos los funcionarios están comprometidos con la evaluación del riesgo financiero en la institución, ya que en esta ocasión una mayoría del 67% consideró que sí es así, pero el resto, (33%), mencionó que no es así, lo que plantea la necesidad de verificar y actualizar de manera general los propósitos que se persiguen con esa evaluación.

Ese compromiso debe partir del concepto y utilidad de la administración de riesgos, que como se dijo antes es la coordinación de las acciones en una empresa, que permite manejar la

incertidumbre a través del establecimiento de medidas para identificar, valorar y manejar los eventos potenciales que puedan presentarse y afectar el logro de sus objetivos (Rodríguez y García, 2018).

A los funcionarios que participaron del estudio se les consultó, si existen dificultades que impiden una adecuada administración de los riesgos financieros en la Municipalidad, respondiendo la gran mayoría con el 83% sí hay algunos obstáculos que impiden una adecuada administración de los riesgos financieros en la Municipalidad. Este aspecto se debe destacar y priorizar para que se identifiquen esas dificultades y se facilite el proceso de gestión del riesgo financiero.

Por otra parte, las auditorías o evaluaciones de los resultados del control y seguimiento de los riesgos financieros parecieran ser constantes, ya que se mencionó que son cada dos años, aunque también algunos funcionarios opinaron que es más bien cada tres años.

A la consulta de si se considera que las políticas municipales y los procedimientos en la administración de riesgos financieros resultan adecuados para los objetivos de la Municipalidad de Belén, una mayoría con el 67% de los funcionarios participantes del estudio dijeron que sí lo son. Aunque el resto, estima que no es así y son susceptibles de una mejora, que podría significar una actualización o simplificación del proceso.

En lo que se aprecia la unanimidad de criterios es con respecto a la importancia de administrar el riesgo financiero en las entidades municipales, aspecto que es sobresaliente y destacable como una fortaleza del proceso que se realiza en la Municipalidad. Esto es congruente con su definición, acerca de que el riesgo siempre se asocia a la incertidumbre incorporada a un evento futuro, que se caracteriza por ser un evento o circunstancia que bien puede ocurrir o no (Economipedia, 2023).

Además, en cuanto al conocimiento de las etapas principales del proceso de administración de riesgos financieros que llevan a cabo en la Municipalidad de Belén, una mayoría de los funcionarios mencionó que sí, aunque otra porción de ellos señaló que no es así, de modo que es importante, reforzar estos principios y conocimientos para asegurar una adecuada aplicación y desempeño de estas normas.

En relación con las principales herramientas utilizadas para identificar y medir los riesgos financieros en la institución se obtuvieron variedad de opciones, entre las que se destacan:

- Los controles de auditoría.
- Los informes y estados financieros mensuales.
- Los controles que han determinado en los procesos y procedimientos en la parte financiera.
- Se tienen que observar los reglamentos, normas y leyes de la administración pública.
- También las directrices de las jefaturas de las áreas.
- Las revisiones e informes anuales al Consejo Municipal.
- Los procedimientos de cada área.
- Las directrices y normas que se aplican.
- Los informes mensuales, trimestrales y anuales.

Todos estos medios o herramientas mencionados son característicos en el área financiera de la Municipalidad de Belén, como parte de las actividades para de la administración de los riesgos y que deben ser implementados, desarrollados y puestos en práctica por los funcionarios encargados.

Para finalizar en cuanto a los riesgos financieros a los que se enfrentan generalmente en el manejo financiero de la Municipalidad, producto de la recolección de datos de obtuvieron los siguientes:

- La inflación acumulada, la impronta liquidez y la escasa recolección de impuestos municipales.
- La falta de recursos y los costos de los materiales e insumos que se necesitan en la municipalidad.
- Los bajos ingresos desde la pandemia, el aumento de los costos de materiales y suministros.
- Los recortes en el presupuesto, la inflación.
- El despilfarro de recursos y el costo de la vida.

Todos los anteriores que describen el conocimiento interno de los posibles riesgos financieros a los que se enfrenta la Municipalidad constantemente y que requieren una adecuada administración para superarlos. Al efecto concuerda con lo mencionado por Ross, Westerfield y Jordan (2014), sobre que el riesgo que tiene una empresa de no estar en condiciones para cubrir sus costos está relacionado con la dinámica de cambio y las posibles pérdidas en los mercados financieros, los movimientos en las variables financieras, tales como las tasas de interés y los tipos de cambio, que constituyen una fuente importante de riesgos para la mayoría de las empresas.

Con respecto al Reglamento del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Belén (2014), es claro que se encuentran definidos los responsables y una serie de procedimientos y actividades de control de riesgos financieros que parte de la vigilancia de la Alcaldía Municipal y que se transfieren o delegan en la Comisión de Control Interno, las Direcciones, las Coordinaciones y a la totalidad de los (as) funcionarios (as) municipales en general.

Se evidencia que se vela por la implementación de todo el sistema de control interno, de los planes requeridos para su fortalecimiento y para la administración de riesgos. Con esos fines se evalúan los informes anuales sobre los resultados institucionales de la valoración y gestión del riesgo, con lo que se implementan planes de mejoras relacionados con los resultados de la auto evaluación que se realiza a lo interno de áreas como la financiera.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En relación con el objetivo específico “Identificar los procedimientos de información y comunicación del riesgo financiero en el Área Financiera de la Municipalidad de Belén en el primer cuatrimestre de 2023”, se concluye que de acuerdo con los resultados alcanzados estos aspectos se hayan establecidos por medio del Reglamento del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Belén (2014). Este documento describe y detalla la organización interna (Alcaldía, Direcciones y funcionarios) así como el Sistema de Control Interno, que detalla los procedimientos y promueve la comunicación de los riesgos, para el caso de los riesgos financieros en al Área Financiera del Municipalidad, que a su vez son del conocimiento de los funcionarios.

Con respecto, al objetivo específico “Evaluar las actividades del proceso de administración de riesgos financieros en el Área Financiera de la Municipalidad de Belén en el primer cuatrimestre de 2023”, se puede concluir que estas actividades son del conocimiento de la gran mayoría de los funcionarios del área en estudio, que son reconocidos los procesos, los responsables y los mecanismos que se aplican, mediante las directrices emanadas por las Direcciones en coordinación con la Alcaldía Municipal y teniendo como fundamento el Reglamento del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Belén (2014).

En cuanto al objetivo específico que menciona “Comprobar la eficacia del seguimiento y control de riesgos financieros en el Área Financiera de la Municipalidad de Belén en el primer cuatrimestre de 2023”, se puede concluir que desde la perspectiva de los funcionario participantes

del estudio y de la aplicación del Reglamento de Control Interno citado antes, existen los mecanismos periódicos que confirman el alcance y aplicabilidad del Sistema de Control de Riesgos, que regula las actividades, en este caso financieras de la Municipalidad, por medio de informes y evaluaciones mensuales, trimestrales y anuales, que incluyen las auditorías internas que al efecto se llevan a cabo en la institución.

6.2. Limitaciones

Por tratarse la Municipalidad de Belén de una institución pública que se organiza y rige bajo el régimen municipal, no se tuvo acceso a documentos primarios como procedimientos interno o detalles de las actividades de la administración de riesgos financieros, por considerarse información sensible. Y solamente se tuvo apertura a informes y reglamentos, así como a la participación de algunos funcionarios.

6.3 Recomendaciones

- Establecer un proceso de comunicación del proceso de administración del riesgo financiero, por medio de los canales institucionales como correos, reuniones virtuales y capacitaciones para fortalecer la comprensión general de este proceso.
- Realizar una campaña de fortalecimiento dirigida a los funcionarios municipales del Área Financiera de la Municipalidad acerca del compromiso necesario con la evaluación del riesgo financiero en la institución, fomentando la importancia de los beneficios que conlleva.

- Llevar a cabo auditorías internas y evaluaciones constantes que permitan asegurar los resultados del control y seguimiento de los riesgos financieros de acuerdo con lo establecido por el Reglamento de Control Interno de la institución.
- Promover la capacitación dirigida a los funcionarios del área financiera acerca de cuáles son los principales riesgos financieros que se producen a lo interno y externo de la institución para mantener al personal con conocimientos actualizados que les permitan mejorar la eficacia administrativa del control de esos riesgos.
- Impulsar más investigaciones en el campo de la administración del riesgo financiero en instituciones pública y privadas del sector financiero del país, para un mayor conocimiento de los procedimientos particulares de cada entidad y actualizar los conceptos que los rodean.

REFERENCIAS

- Bolaños, C. y Rodríguez, L. (2014). *Control interno, instrumentos financieros y aplicaciones*. Bogotá, Colombia: Editorial Mancusa.
- Campos, J. (2017). *Métodos de la Investigación*. Editorial de la Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica.
- CONASSIF (2016). *Reglamento de Gestión de Riesgos*. Aprobado por el Consejo Nacional de Supervisión Financiera, Gaceta N° 137. Costa Rica.
- Economipedia. (2023). *Riesgos*. Tomado del sitio <https://economipedia.com/definiciones/riesgo.html#:~:text=B3n%20o%20proceso>.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw Hill.
- ISO (2018). ISO 31000:2020 *Gestión del riesgo – Directrices*. Tomado el 28 de mayo de 2023 desde: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es:sec:5.4.1>
- Municipalidad de Belén. (2014). *Reglamento del Sistema de Control Interno*. Acuerdo Sesión Ordinaria N° 40-2014, artículo 36. Heredia.
- Rodríguez M. y García L. (2018). *Administración del riesgo. Incidencia en los niveles de aceptabilidad*. En: Repositorio de riesgos y seguros. Vol. 22. No. 083.
- Ross, S. Westerfield, R. y Jordan, J. (2014). *Finanzas Corporativas*. 2da. Ed. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. México.
- Superintendencia General de Valores (SUGEVAL). (2016). *Reglamento de Gestión de Riesgo*. Aprobado en artículo 10 del Acta de la Sesión 772-2009. Costa Rica.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para Entrevista aplicada a funcionarios Área Financiera de la Municipalidad de Belén

1. ¿Conoce el proceso de administración del riesgo financiero que se emplea en la Municipalidad?
Sí ()
No ()
2. ¿Considera usted que la metodología empleada para el proceso de administración del riesgo financiero es de conocimiento de los funcionarios de la Municipalidad?
Sí ()
No ()
3. ¿Siente usted que los funcionarios están comprometidos con la evaluación del riesgo financiero en la institución?
Sí ()
No ()
4. ¿Considera que existen dificultades que impiden una adecuada administración de los riesgos financieros en la Municipalidad?
Sí ()
No ()
5. ¿Cada cuánto la Municipalidad lleva a cabo auditorías o evaluaciones de los resultados del control y seguimiento de los riesgos financieros?
1 vez al año ()
Cada 2 años ()

Cada 3 años ()

Otro ()

6. ¿Considera que las políticas municipales y los procedimientos en la administración de riesgos financieros resultan adecuados para los objetivos de la Municipalidad de Belén?

Sí ()

No ()

7. ¿Según su opinión considera que es importante administrar el riesgo financiero en las entidades municipal?

Sí ()

No ()

8. ¿Conoce las etapas principales del proceso de administración de riesgos financieros que llevan a cabo en la Municipalidad de Belén?

Sí ()

No ()

9. ¿Cuáles son sus principales herramientas utilizadas para identificar y medir los riesgos financieros? Mencione al menos 2

10. ¿Puede mencionar al menos 3 tipos de riesgos financieros a los que se enfrentan generalmente en el manejo financiero de la Municipalidad?

Anexo 2.**DECLARACIÓN JURADA**

Yo, Deryan Chearlize Murillo Zamora, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número 6-0471-0391 egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **“Análisis del proceso de administración de riesgos financieros en el Área Financiera de la Municipalidad de Belén de Heredia en el primer cuatrimestre de 2023”**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Puntarenas, a los cuatro días del mes de setiembre del año dos mil veintitrés.



Firma del estudiante

Cédula: 6-0471-0391

Anexo 3

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN
PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN**

Puntarenas, 06 de setiembre de 2023

Señores:

Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

La suscrita Deryan Chearlize Murillo Zamora con número de identificación 6-0471-0391, autora del trabajo de graduación titulado: "Análisis del proceso de administración de riesgos financieros en el Área Financiera de la Municipalidad de Belén de Heredia en el primer cuatrimestre de 2023", presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas; (Sí) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



Firma y Documento de Identidad

Anexo 4.

CARTA DEL TUTOR

San José, 08 de setiembre de 2023

Señores
Administración de Negocios
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante Deryan Chearlize Murillo Zamora, cédula de identidad número 6-0471-0391, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Análisis del proceso de administración de riesgos financieros en el Área Financiera de la Municipalidad de Belén de Heredia en el primer cuatrimestre de 2023.”**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Empresas, con Énfasis en Banca y Finanzas.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL	100%	100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

Rodolfo Bonilla Núñez
Cédula identidad N° 501760902
Carné Colegio Profesional N° 1552

RODOLFO
 ANTONIO BONILLA
 NUÑEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por
 RODOLFO ANTONIO
 BONILLA NUÑEZ (FIRMA)
 Fecha: 2023.09.08 10:48:34
 -06'00'

Anexo 5.**CARTA DE LECTOR**

San José, 23 de Setiembre 2023

**Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana**

Estimadas personas

La estudiante Deryan Chearlize Murillo Zamora, cédula de identidad 6-0471-0391 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación **Análisis del proceso de administración de riesgos financieros en el Área Financiera de la Municipalidad de Belén de Heredia en el primer cuatrimestre de 2023**, el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente, **JEREMY EDUARTE ALEMAN (FIRMA)** Firmado digitalmente por JEREMY EDUARTE ALEMAN (FIRMA)
Fecha: 2023.09.23 12:12:18 -06'00'

Nombre JEREMY EDUARTE ALEMAN

Cédula 0108600567