



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ

# **CURSO CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS**

**Docente: Mag. SILVIA CORNEJO PÉREZ**

**Lima, Julio del 2018**



PERÚ

Ministerio  
de Salud

## MISIÓN Y VISIÓN DEL MINSA

### MISIÓN

El Ministerio de Salud tiene la misión de proteger la dignidad personal, promoviendo la salud, previniendo las enfermedades y garantizando la atención integral de salud de todos los habitantes del país; proponiendo y conduciendo los lineamientos de políticas sanitarias en concertación con todos los sectores públicos y los actores sociales. La persona es el centro de nuestra misión, a la cual nos dedicamos con respeto a la vida y a los derechos fundamentales de todos los peruanos, desde antes de su nacimiento y respetando el curso natural de su vida, contribuyendo a la gran tarea nacional de lograr el desarrollo de todos nuestros ciudadanos. Los trabajadores del Sector Salud somos agentes de cambio en constante superación para lograr el máximo bienestar de las personas.

### VISIÓN

***“Salud para todas y todos”***

En el año 2020 los habitantes del Perú gozarán de salud plena, física, mental y social, como consecuencia de una óptima respuesta del Estado, basada en los principios de universalidad, equidad, solidaridad, de un enfoque de derecho a la salud e interculturalidad, y de una activa participación ciudadana.

Con el Gobierno Nacional, Gobierno Regional, Gobierno Local y la Sociedad Civil que logran ejecutar acuerdos concertados para el bien común.

Así mismo, las instituciones del Sector Salud se articularán para lograr un sistema de salud fortalecido, integrado, eficiente, que brinda servicios de calidad y accesibles, que garantiza un plan universal de prestaciones de salud a través del aseguramiento universal y un sistema de protección social.

# ORGANIGRAMA DEL MINSA

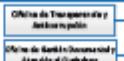
## DESPACHO MINISTERIAL

Consejo Nacional de Salud

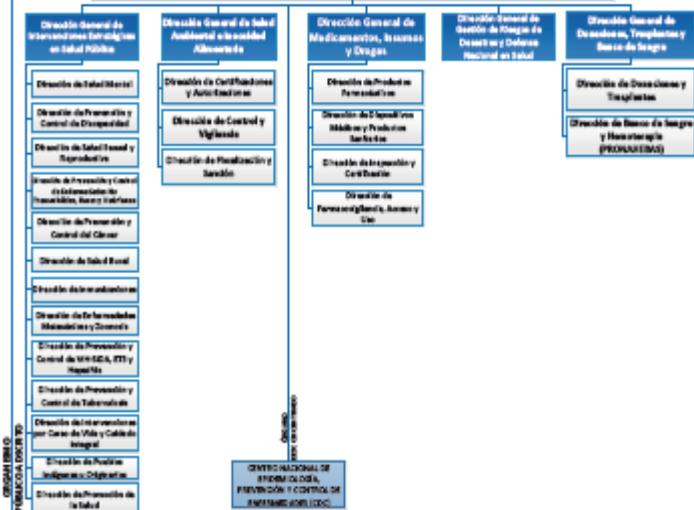
Secretaría de Coordinación



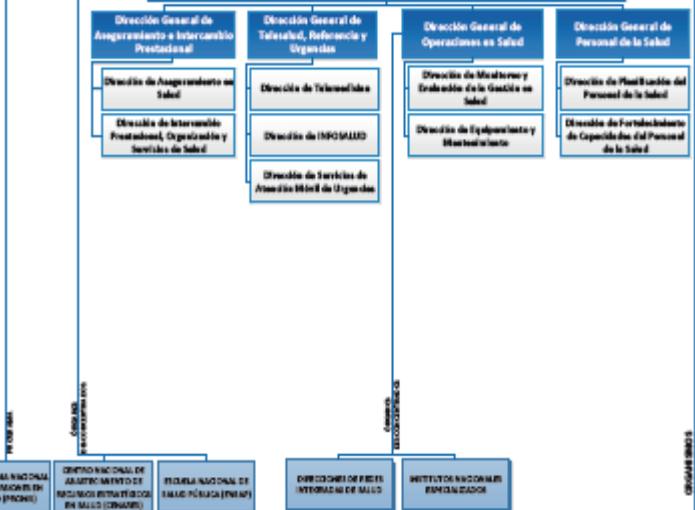
## SECRETARÍA GENERAL



## DESPACHO VICEMINISTERIAL DE SALUD PÚBLICA



## DESPACHO VICEMINISTERIAL DE PRESTACIONES Y ASEGURAMIENTO EN SALUD



# UNIDAD I

## CONTROL INTERNO - MARCO CONCEPTUAL

# UNIDAD I - CONTROL INTERNO

## MARCO CONCEPTUAL

### Agenda:

- ❑ Control – Definición.
- ❑ Control Gubernamental en las Entidades del Estado.  
Control Externo – Control Interno.
- ❑ Control Interno  
Definición – Objetivos – Beneficios – Importancia – Roles -  
Limitaciones.
- ❑ El Modelo de las Tres Líneas de Defensa.

# UNIDAD I - CONTROL INTERNO

## MARCO CONCEPTUAL



*¿Qué es el  
Control?*

# UNIDAD I - CONTROL INTERNO

## MARCO CONCEPTUAL

### Según la Real Academia de la Lengua Española

- Concepto relacionado a la comprobación, fiscalización, inspección, intervención.
- Mando o dispositivo de regulación.

### Como Fase del Proceso Administrativo

- Es la función por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

### Como parte del Control de los Recursos y Bienes del Estado

- El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción.

# UNIDAD I - CONTROL INTERNO

## MARCO CONCEPTUAL

**Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema  
Nacional de Control y de la Contraloría  
General de la República**

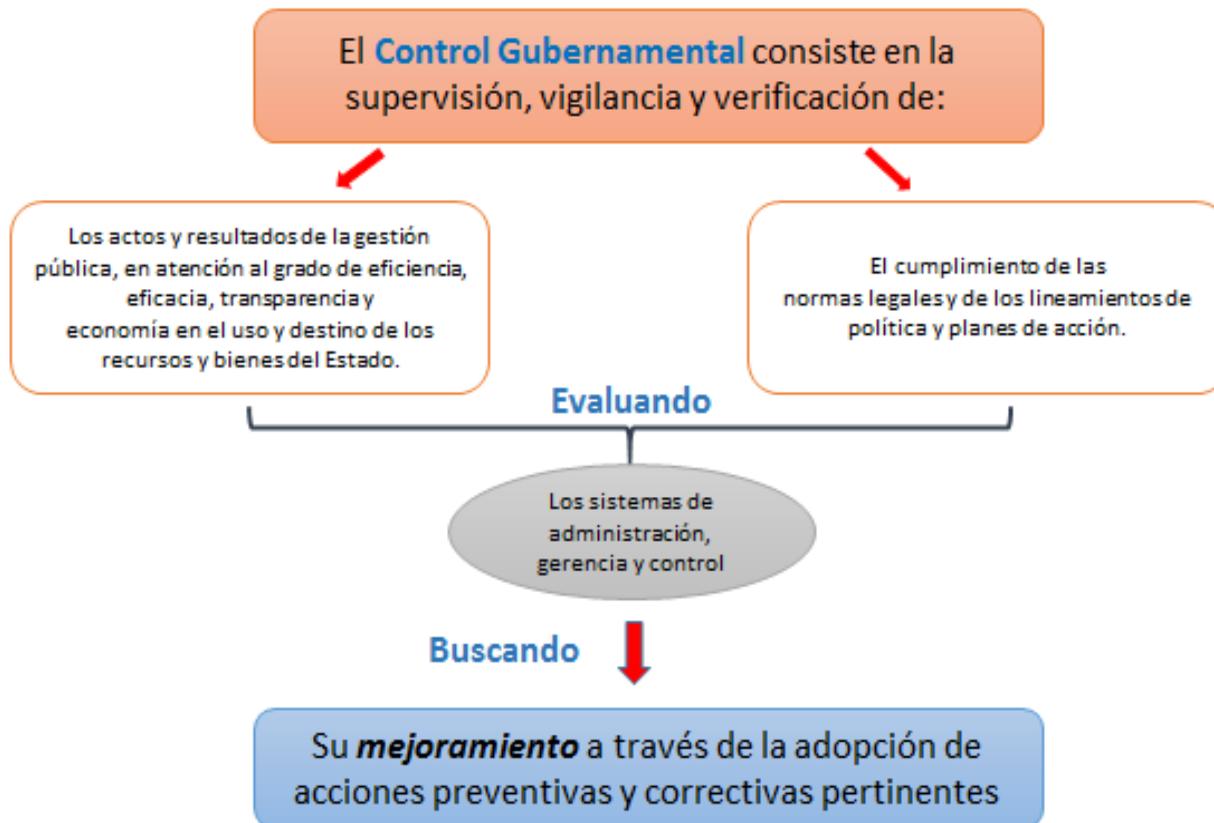
**Alcance**



Establece las normas que regulan el ámbito, organización, atribuciones y funcionamiento del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República como ente técnico rector de dicho Sistema.

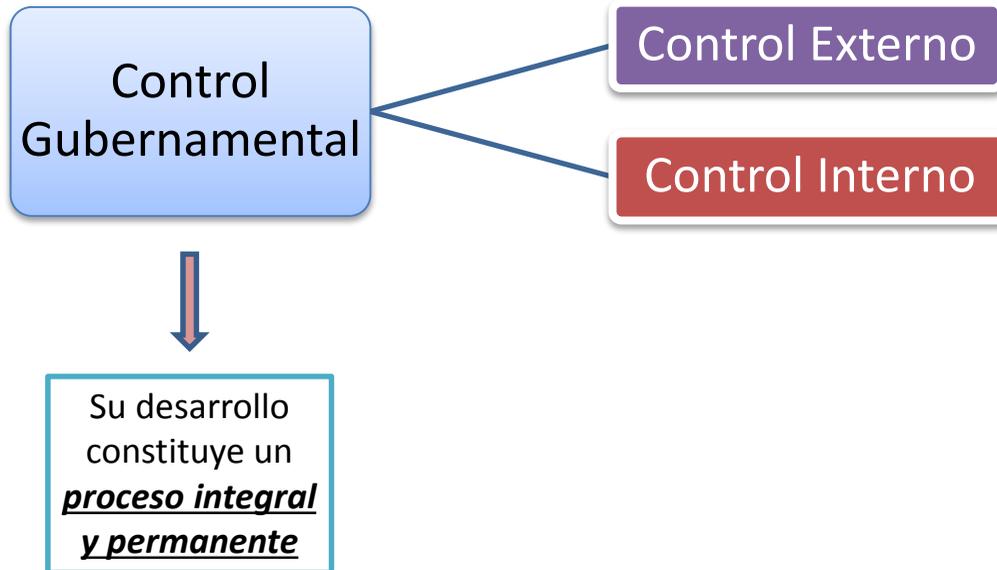
# UNIDAD I - CONTROL INTERNO

## MARCO CONCEPTUAL



# UNIDAD I - CONTROL INTERNO

## MARCO CONCEPTUAL



# UNIDAD I - CONTROL INTERNO

## MARCO CONCEPTUAL

### Control Externo

Conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado.

Ejecutado por:

- La Contraloría General de la República.
- Órganos de Control Institucional.
- Sociedades de Auditoría.

### Control Interno

Es un proceso continuo, dinámico e integral de gestión, **diseñado para enfrentar los riesgos** y dar **seguridad razonable** de que se alcancen los objetivos institucionales.

Contribuye a prevenir irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas.

Ejecutado por el Titular, los funcionarios y servidores de la entidad.

El control interno es previo, simultáneo y posterior.

# UNIDAD I - CONTROL INTERNO

## MARCO CONCEPTUAL

### CONTROL INTERNO

*Es un proceso continuo, dinámico e integral de gestión, efectuado por el Titular, funcionarios y servidores de la entidad, **diseñado para enfrentar los riesgos** y dar **seguridad razonable** de que se alcancen los objetivos institucionales.*

*De esta manera se contribuye a prevenir irregularidades y actos de corrupción en las entidades públicas.*

# UNIDAD I - CONTROL INTERNO

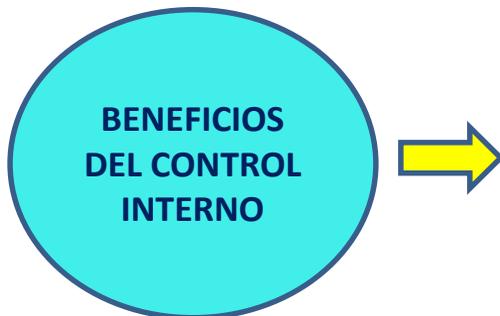
## MARCO CONCEPTUAL



- Promover y optimizar la **eficiencia, eficacia, transparencia y economía** en las operaciones de la entidad así como la **calidad** de los servicios públicos que presta.
- Proteger y conservar los recursos públicos** contra cualquier pérdida, dispendio, uso indebido, acto irregular o ilegal como mecanismo de lucha contra la corrupción .
- Efectuar una **rendición de cuentas** oportuna con información válida y confiable.
- Adaptarse** a los cambios del entorno y lograr efectos sustantivos sobre los resultados de la entidad mediante la mejora continua.

# UNIDAD I - CONTROL INTERNO

## MARCO CONCEPTUAL



- La cultura de control ***favorece*** el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.
- El CI bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una ***gestión óptima***, toda vez que genera ***beneficios*** a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, sub procesos y actividades en donde se implemente.
- Es una herramienta que contribuye a ***combatir la corrupción***.
- Fortalece*** a una entidad para conseguir sus ***metas*** de desempeño y ***rentabilidad*** y ***prevenir la pérdida*** de recursos.
- Facilita el aseguramiento de ***información financiera*** confiable y asegura que la entidad cumpla con las ***leyes y regulaciones***, evitando pérdidas de ***reputación*** y otras consecuencias.

# UNIDAD I - CONTROL INTERNO

## MARCO CONCEPTUAL

### Importancia del Control Interno

Es importante porque su implementación y fortalecimiento promueve:

- ✓ La **adopción de decisiones** frente a desviaciones de indicadores.
- ✓ La mejora de la **Ética Institucional**, al disuadir de comportamientos ilegales e incompatibles.
- ✓ El establecimiento de una **cultura de resultados** y la implementación de indicadores que la promuevan.
- ✓ La **aplicación eficiente**, de los planes estratégicos, directivas y planes operativos de la entidad, así como la documentación de sus procesos y procedimientos.
- ✓ La **reducción de pérdidas** por el mal uso de bienes y activos del Estado.
- ✓ La **efectividad** de las operaciones y actividades.
- ✓ El **cumplimiento** de la normativa.
- ✓ La **salvaguarda** de activos de la entidad.



# UNIDAD I - CONTROL INTERNO

## MARCO CONCEPTUAL

### ROLES

Competencia  
Normativa de  
la Contraloría  
General de la  
República



**Dictar la normativa técnica de control** que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación.

# UNIDAD I - CONTROL INTERNO

## MARCO CONCEPTUAL

### ROLES

#### Obligaciones del Titular y Funcionarios

Los funcionarios y servidores públicos de la entidad son responsables de **implementar, ejecutar y mantener actualizado el SCI**, en el marco de sus funciones y competencias

Velar por el adecuado cumplimiento de las funciones y actividades de la entidad y del órgano a su cargo, con sujeción a la normativa legal y técnica aplicables..

Organizar, mantener y perfeccionar el sistema y las medidas de control interno, verificando la efectividad y oportunidad de la aplicación, en armonía con sus objetivos, así como efectuar la autoevaluación del control interno, a fin de propender al mantenimiento y mejora continua del control interno.

Demstrar y mantener probidad y valores éticos en el desempeño de sus cargos, promoviénolos en toda la organización.

Documentar y divulgar internamente las políticas, normas y procedimientos de gestión y control interno.

Disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes, ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.

Implementar oportunamente las recomendaciones y disposiciones emitidas por la propia entidad (informe de autoevaluación), los órganos del Sistema Nacional de Control y otros entes de fiscalización que correspondan.

Emitir las normas específicas aplicables a su entidad, de acuerdo a su naturaleza, estructura y funciones, para la aplicación y/o regulación del control interno en las principales áreas de su actividad administrativa u operativa, propiciando los recursos y apoyo necesarios para su eficaz funcionamiento.

# UNIDAD I - CONTROL INTERNO

## MARCO CONCEPTUAL

### ROLES

Responsabilidad  
del Sistema  
Nacional de  
Control



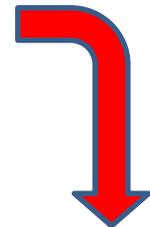
Es responsabilidad de la CGR, los OCI y las SOA designadas y contratadas, ***la evaluación del control interno en las entidades del Estado***, de conformidad con la normativa técnica del Sistema Nacional de Control. Sus resultados inciden en las áreas críticas de la organización y funcionamiento de la entidad, y sirven como base para la planificación y ejecución de las acciones de control correspondientes.

# UNIDAD I - CONTROL INTERNO

## MARCO CONCEPTUAL

### Limitaciones del Control Interno

- ❑ La falta de **adecuación de los objetivos** establecidos como condición previa para el control interno.
- ❑ El **criterio profesional** de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos.
- ❑ **Fallos humanos**, como puede ser la comisión de un simple error.
- ❑ La capacidad de la dirección de **anular** el control interno.
- ❑ La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o de terceros para **eludir** los controles mediante **connivencia** entre ellos.
- ❑ **Acontecimientos externos** que escapan al control de la organización.



*El Control Interno proporciona una seguridad razonable, pero no absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad.*

# UNIDAD I - CONTROL INTERNO

## MARCO CONCEPTUAL

El modelo de las **Tres Líneas de Defensa** ayuda a delegar y coordinar las tareas de gestión del riesgo de forma sistemática.



# UNIDAD I - CONTROL INTERNO

## MARCO CONCEPTUAL

El modelo de las  
**Tres Líneas de  
Defensa**

### 1ra. Línea

- Se sitúan aquí aquellos que gestionan sus propios riesgos.
- Son los dueños o titulares de los mismos, son las áreas de negocios de las organizaciones.

### 2da. Línea

- Se sitúan aquí aquellos que vigilan los riesgos.
- Departamentos de Gestión de Riesgo, cumplimiento normativo, calidad.

### 3ra. Línea

- Se sitúan aquí los terceros independientes de proveen de su asesoramiento.
- Los auditores internos.

# UNIDAD II

## CONTROL INTERNO - MARCO REGULATORIO

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Agenda:

- ❑ **Antecedentes.**  
Escándalos financieros – Historia del COSO – COSO 2013.
- ❑ **Marco Normativo del Control Interno en el Sector Público Peruano.**
- ❑ **Sistema de Control Interno.**  
Definición – Componentes, Principios y las Normas de Control Interno (R.C. N° 320-2006-CG).
- ❑ **Guía para la implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado: Objetivos – Modelo y plazos de implementación del SCI – Vinculación con la Gestión para Resultados.**

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Antecedentes:

### Algunos Escándalos Financieros:



2001  
PAS. US\$ 30 000 M



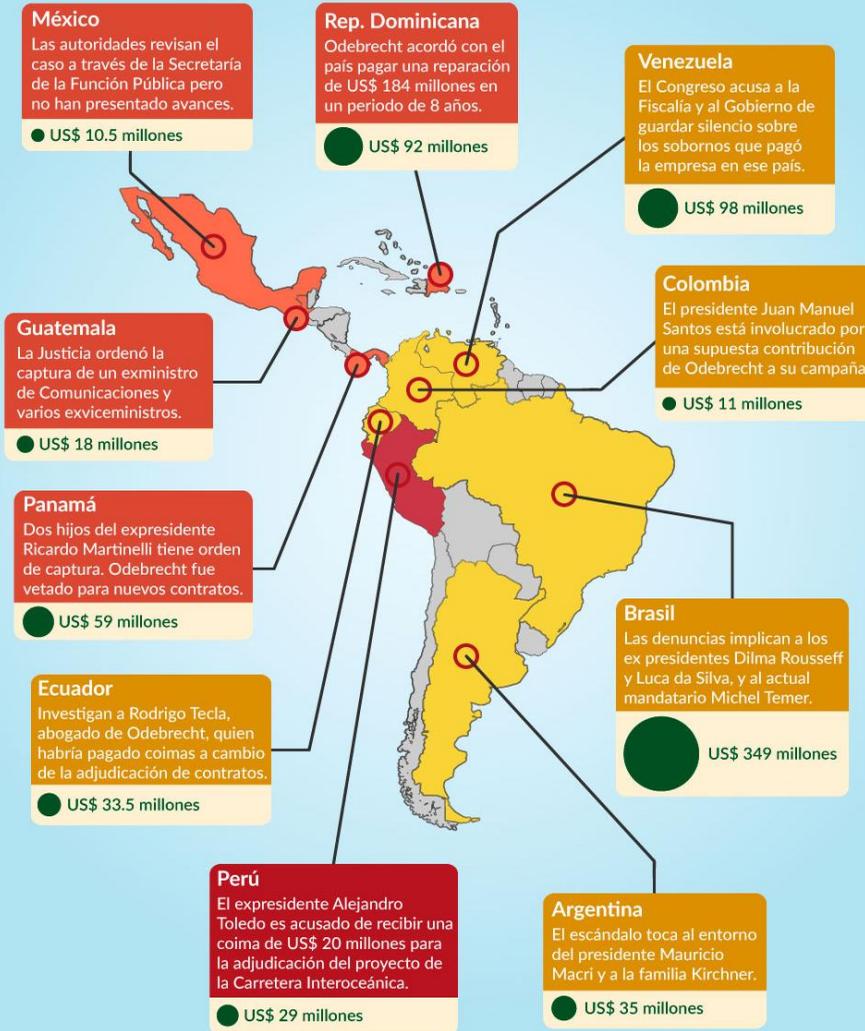
1995  
PER. US\$ 1 300 M



2002  
UTIL.FAL. US\$ 3850 M



2008  
FR. US\$ 50 000 M



# Odebrecht en América Latina

# CASO ODEBRECHT: ¿QUIÉNES ESTARÍAN DETRÁS DEL SOBORNO A ALEJANDRO TOLEDO?



POR LA LICITACIÓN DEL  
TRAMO II Y III DE LA  
CARRETERA INTEROCEÁNICA,  
LA CONSTRUCTORA  
BRASILEÑA LE HABRÍA  
PAGADO AL EXMANDATARIO  
LA SUMA DE...

**US\$ 20 MILLONES**

**US\$ 5  
MILLONES**  
DE LA MISMA  
CONSTRUCTORA  
**ODEBRECHT**

Y EL RESTO DE  
OTRAS EMPRESAS...

**US\$ 6.2  
MILLONES**  
**GRAÑA Y  
MONTERO**

**US\$ 5.6  
MILLONES**  
**JJ CAMET**

**US\$ 3.2  
MILLONES**  
**ICCGSA**

POR ESTE CASO, EL PODER  
JUDICIAL ORDENÓ EL  
ARRESTO DE CINCO  
EMPRESARIOS PERUANOS:



**GONZALO  
FERRARO**  
EXFUNCIONARIO

**ARRESTO DOMICILIARIO**



**JOSÉ GRAÑA**  
EX PRESIDENTE  
DEL DIRECTORIO



**HERNANDO  
GRAÑA**  
EXDIRECTOR

**PRISIÓN PREVENTIVA (18 MESES)**



**FERNANDO  
CAMET**  
PDTE. EJECUTIVO



**JOSÉ  
CASTILLO**  
DIRECTOR GRAL.

## Odebrecht y el Sector Público y Privado Peruano

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Antecedentes:

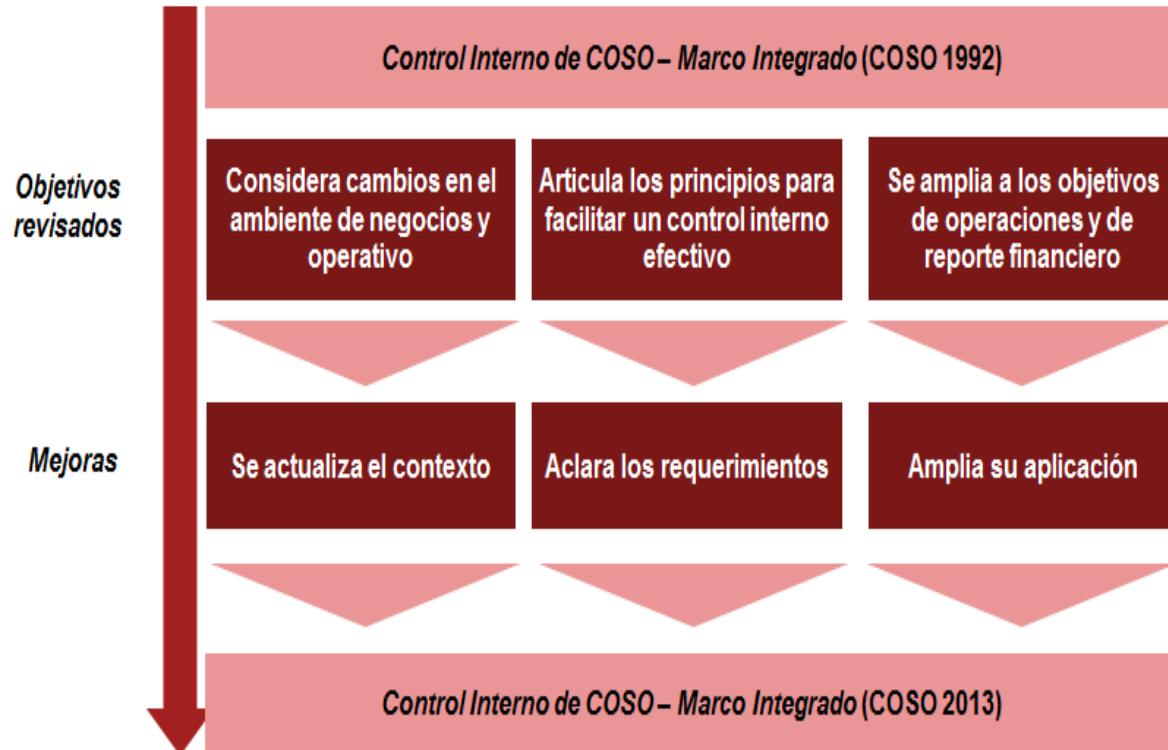
#### *Historia del COSO*

- **El COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)** – Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, EEUU; publicó en 1992 el documento **“Enfoque Integrado de Control Interno”** – Integral Control – Integrated Framework.
- Representa un enfoque de control interno reconocido internacionalmente y fue adoptado por el sector público y privado en USA, por el Banco Mundial y el BID, habiéndose extendido rápidamente por todo Latino América.
- Conformada por: American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, Institute of Management Accountants y The Institute of Internal Auditors.
- Luego de 20 años de aplicación del marco de control interno emitido por el COSO en 1992 (Estuvo vigente hasta el 15/12/2014), dicha organización emitió un nuevo marco conocido como COSO 2013, el cual responde a las exigencias del ambiente de negocios y operativo actuales.

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### COSO 2013



# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

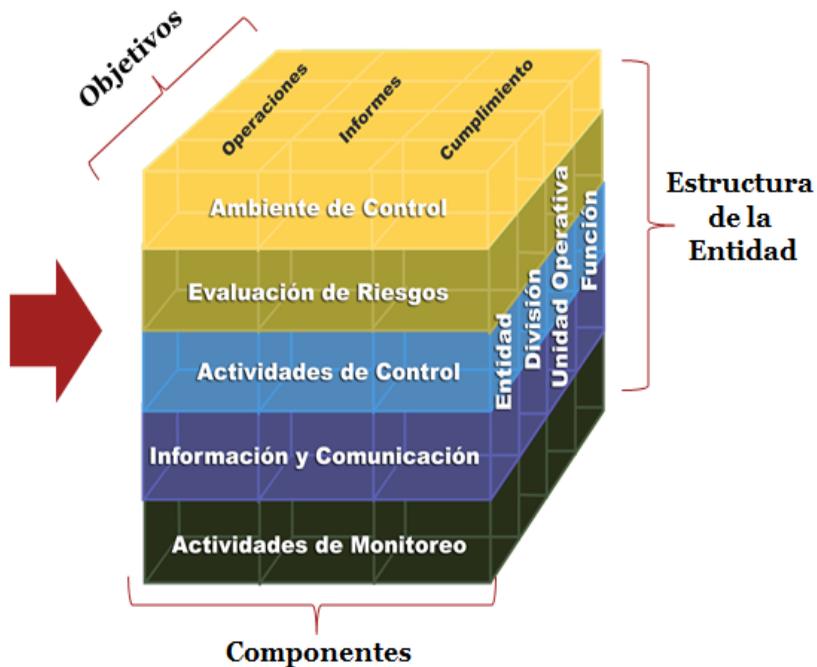
## MARCO REGULATORIO

### COSO 2013

Cubo COSO 1992



Cubo COSO 2013



# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### SECTOR PÚBLICO

- Ley N° 28716 - **Ley de Control Interno de las Entidades del Estado**, publicada el 18/04/2006; modificada por: Decreto de Urgencia N° 067-2009, publicada el 23/06/2009, y por la Ley N° 29743, publicada el 09/07/2011.
- **Normas de Control Interno**, aprobadas por R.C. N° 320-2006-CG, publicada el 03/11/2006. Fe de erratas publicada el 16/11/2006.
- Ley N° 30372 – **Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016**, publicada el 6/12/2015. Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final.
- **Implementación del Sistema de Control Interno en las Instituciones del Estado. Directiva N° 013-2016-CG/GPROD**, aprobada por R.C. N° 149-2016-CG, publicada el 14/05/2016; y modificada por R.C. N° 490-2017-CG de 29/12/2017.
- **Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado**, aprobada por R.C. N° 004-2017-CG, publicada el 20/01/2017 (Deja sin efecto la guía aprobada mediante R.C. N° 458-2008-CG, publicada el 30/10/2008).

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### SISTEMA DE CONTROL INTERNO



*El SCI es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizados y establecidos en cada entidad del Estado; cuya estructura, componentes, elementos y objetivos se regulan por la Ley N° 28716 y la normativa técnica que emite la Contraloría sobre la materia.*

*El SCI estructura sus cinco componentes sobre la base de **principios**, cuya aplicación promueve la mejora de la gestión pública.*

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO



# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

*Ambiente de Control*



- ✓ Involucra el establecimiento de una **cultura de Control Interno** mediante el ejercicio de lineamientos y conductas apropiadas.
- ✓ Es la **base** que sostiene a los demás componentes del SCI.
- ✓ Sin un sólido ambiente de control el adecuado establecimiento de los demás componentes resulta **ineficaz**.

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### RELACIÓN ENTRE EL COMPONENTE, LOS PRINCIPIOS Y LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO

| Componente          | Principios del Control Interno (COSO 2013)             | Normas de Control Interno (RC N° 320-2006-CG)                                      |
|---------------------|--|--|
| Ambiente de control | 1. Entidad comprometida con integridad y valores       | 1. Filosofía de la Dirección<br>2. Integridad y valores éticos                     |
|                     | 2. Independencia de la supervisión del Control Interno |  |
|                     | 3. Estructura organizacional apropiada para objetivos  | 3. Administración estratégica<br>4. Estructura organizacional                      |
|                     | 4. Competencia profesional                             | 5. Administración de los recursos humanos<br>6. Competencia profesional            |
|                     | 5. Responsable del Control Interno                     | 7. Asignación de autoridad y responsabilidad<br>8. Órgano de Control Institucional |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Ambiente de Control

| Principios   | Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento   |
|--|--|
| <p><b>Principio 1:</b><br/>La Entidad demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.</p> | Acta de Compromiso suscrita.   |
|  | Acta de charla de Sensibilización sobre el Sistema de Control Interno, acompañado de un registro de participantes con las firmas correspondientes. |
|  | Enunciado de la declaración de Misión, Visión y Valores.   |
|  | Difusión del acta de compromiso.   |
|  | Código de Ética institucional aprobado, vigente y difundido.   |
|  | Registro de Sanciones de Destitución y Despido actualizado.  |
|  | Declaración jurada de sujeción al Código de Ética en legajos de los funcionarios y servidores públicos.  |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Ambiente de Control

| <b>Principios</b>  | <b>Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento</b>              |
|--|--|
| <p><b>Principio 2:</b><br/>La alta dirección demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del control interno</p> | <p>Documento de designación del Comité de Control Interno (CCI).</p> |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Ambiente de Control

| Principios  | Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento  |
|---|---|
| <p><b>Principio 3:</b><br/>La gerencia establece con la supervisión de la alta dirección las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.</p> | <p>Planes aprobados: Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), Plan de Desarrollo Concertado (PDC), Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Institucional (POI) y otros planes sectoriales y territoriales, articulados y ligados a las políticas nacionales.</p> |
|   | <p>Para entidades del Gobierno Nacional verificar que los planes incorporan la Gestión del Riesgo de Desastres (GRD).</p>   |
|   | <p>Plan Estratégico de Gobierno Electrónico.</p>  |
|   | <p>Plan Anual de Contrataciones debidamente aprobado.</p>   |
|   | <p>Informes semestrales de evaluación del POI que realizan las unidades orgánicas.</p>  |
|   | <p>Estructura orgánica – Organigrama.</p>   |
|   | <p>Reglamento de Organización y Funciones (ROF) aprobado y vigente.</p>   |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Ambiente de Control

| <b>Principios</b>   | <b>Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento</b>                                  |
|---|--|
| <p><b>Principio 3:</b><br/>La gerencia establece con la supervisión de la alta dirección las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.</p> | Cuadro de Puestos de la Entidad – CPE aprobado y vigente.                                |
|   | Manual de Perfiles de Puesto-MPP aprobado y vigente; así como vinculado al PEI y al ROF. |
|   | Mapa de Procesos (Diagrama y Fichas Técnicas).   |
|   | Manuales de Gestión de Procesos y Procedimientos.  |
|   | Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) aprobado y vigente.                 |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Ambiente de Control

| Principios  | Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento   |
|---|--|
| <p><b>Principio 4:</b><br/>La entidad demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.</p> | Reglamento Interno de Trabajo, aprobado y vigente.   |
|   | Procedimiento de inducción a los funcionarios y servidores públicos, relacionado con el puesto que ingresa y de los principios éticos. |
|   | Procedimiento de capacitación.   |
|   | Procedimiento de evaluación de personal.   |
|   | Lineamientos de rendición de cuentas, declaraciones juradas.   |
|   | Escala remunerativa en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas.   |
|   | Evaluaciones del clima laboral.  |
|   | Registro de evaluación de los perfiles del personal de la Entidad.   |
|   | Plan Desarrollo de las Personas aprobado.  |
|   | Plan de sensibilización y capacitación en Control Interno.   |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

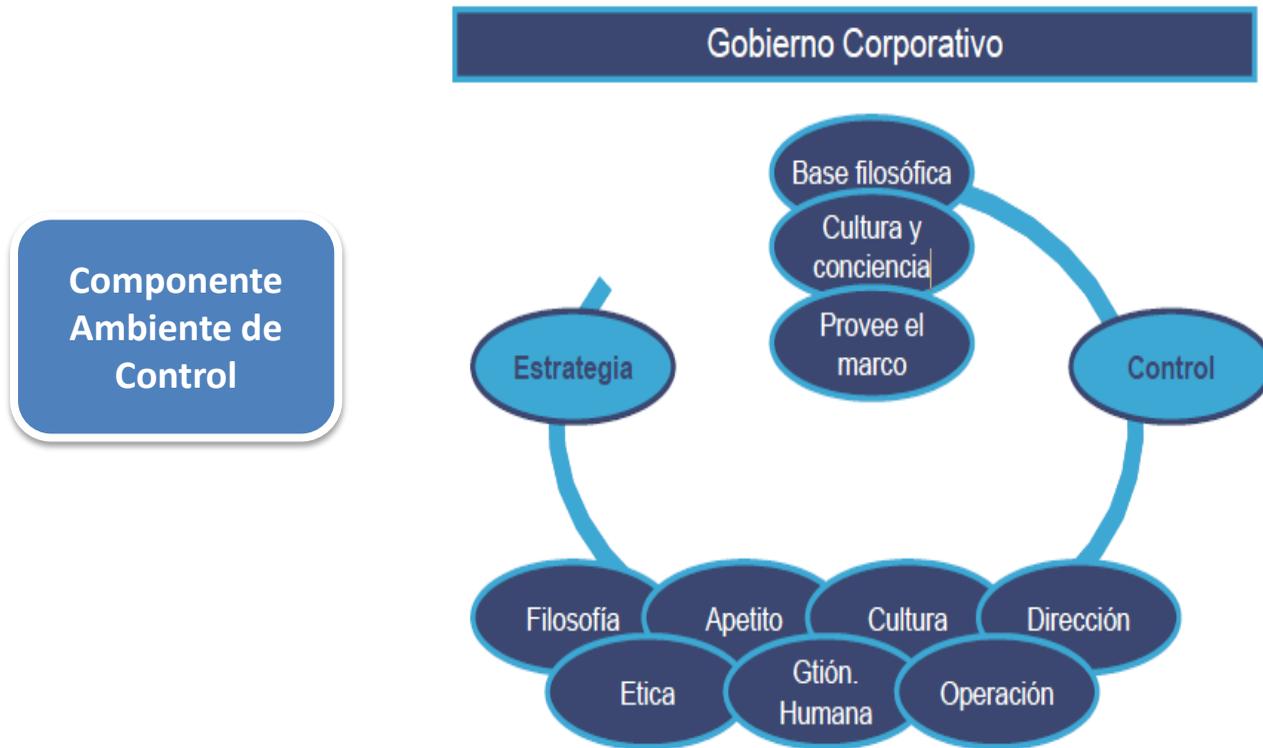
## MARCO REGULATORIO

### Componente Ambiente de Control

| <b>Principios</b>   | <b>Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento</b>  |
|---|--|
| <p><b>Principio 5:</b><br/>La entidad define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.</p> | <p>Registros de documentos de designación de encargaturas (asignación de atribuciones y responsabilidades al personal).</p> <p>Reglamento del Comité de Control Interno.</p> <p>Informes emitidos por el OCI identificando necesidades u oportunidades de mejora en los diferentes procesos de la entidad.</p> |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO



**Fuente:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado - Técnicas de aplicación. Septiembre 2004

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

*Evaluación de Riesgos*



- ✓ Diseña y aplicación de una *metodología* para la administración de riesgos, identificando, analizando, valorando y dando respuesta a los riesgos que está expuesta la institución.
- ✓ Permitirá la *identificación de riesgos* a nivel de entidad y a nivel de procesos.

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### RELACIÓN ENTRE EL COMPONENTE, LOS PRINCIPIOS Y LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO

| Componente                   | Principios del Control Interno (CO SO 2013)                                | Normas de Control Interno (RC N° 320-2006-CG)  |
|------------------------------|--|--|
| <b>Evaluación de Riesgos</b> | 6. Objetivos claros  | 1. Planeamiento de la administración de riesgos  |
|                              | 7. Gestión de riesgos que afectan los objetivos                            | 2. Identificación de los riesgos<br>3. Valoración de los riesgos<br>4. Respuesta al riesgo |
|                              | 8. Identificación de fraude en la evaluación de riesgos                    |  |
|                              | 9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al Sistema de Control Interno |  |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Evaluación de Riesgos

| Principios   | Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento                          |
|--|---|
| <b>Principio 6:</b><br>La Entidad define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados. | Lineamientos o directiva para implementar la gestión de riesgos aprobado. |
|  | Plan de Gestión de Riesgos aprobado.                                      |
|  | Política de Riesgos.  |
|  | Manual de Gestión de Riesgos.   |
|  | Procedimientos para la gestión de riesgos.                                |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Evaluación de Riesgos

| Principios  | Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento                               |
|---|--|
| <b>Principio 7:</b><br>La entidad identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar. | Registros de capacitación de los responsables sobre gestión de riesgos.        |
|   | Inventario de riesgos de la entidad.   |
|   | Matriz de Riesgos (probabilidad e impacto) o Análisis y Evaluación de Riesgos. |
|   | Plan de Tratamiento de Riesgos o similar.                                      |
|   | Medidas adoptadas para mitigar los riesgos en las áreas.                       |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Evaluación de Riesgos

| Principios   | Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento   |
|--|--|
| <p><b>Principio 8:</b><br/>La entidad considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.</p> | Lineamientos para identificar y evaluar posibles fraudes.  |
|  | Registros de controles definidos que contribuyen a reducir los riesgos de errores y/o fraudes.                               |
|  | Normativa interna que considera la posibilidad de fraude en procesos de áreas expuestas a actos irregulares o de corrupción. |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Evaluación de Riesgos

| Principios   | Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento   |
|--|--|
| <p><b>Principio 9:</b><br/>La entidad identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al SCI.</p> | <p>Reportes del monitoreo de los cambios externos (no controlables por la entidad) que puedan impactar en el SCI.</p> <p>Reportes del monitoreo de los cambios internos (modelos de gestión, políticos, institucionales o tecnológicos) que pueden impactar en el SCI.</p> |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO



*Actividades de Control*



- ✓ Está relacionada con el componente de evaluación de riesgos y son aplicados de manera conjunta y en forma continua.
- ✓ Pueden ser implementadas tanto a nivel de entidad como a nivel de procesos.

- ✓ Qué?
- ✓ Cómo?
- ✓ Quién?
- ✓ Cuándo?
- ✓ Evidencia

Debe identificar los siguientes aspectos



# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### RELACIÓN ENTRE EL COMPONENTE, LOS PRINCIPIOS Y LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO

| Componente             | Principios del Control Interno (COSO 2013)   | Normas de Control Interno (RC N° 320-2006-CG)   |
|------------------------|--|---|
| Actividades de Control | 10. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos             | 1. Procedimientos de autorización y aprobación<br>2. Segregación de funciones<br>3. Evaluación costo-beneficio<br>4. Controles sobre el acceso a los recursos o archivos<br>5. Verificaciones y conciliaciones<br>6. Evaluación de desempeño<br>7. Rendición de cuentas |
|                        | 11. Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales | 10. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones   |
|                        | 12. Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos.   | 8. Documentación de procesos, actividades y tareas<br>9. Revisión de procesos, actividades y tareas   |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Actividades de Control

| Principios  | Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento   |
|---|--|
| <p><b>Principio 10:</b><br/>La entidad define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.</p> | <p>Procedimientos de autorización y aprobación documentados comunicados a los funcionarios y servidores responsables.</p>  |
|   | <p>Procesos de la entidad documentados.</p>  |
|   | <p>Políticas y procedimientos para la rotación periódica de personal asignado a puestos susceptibles a riesgos de fraude.</p>  |
|   | <p>Normas internas aprobadas que evidencian que la segregación de funciones se aplica en los procesos, actividades y tareas que realiza la entidad.</p>  |
|   | <p>Reportes de evaluación para identificar que dentro de los procesos, actividades y tareas se cumple con la segregación de funciones.</p>   |
|   | <p>Lineamientos para la aplicación de evaluación costo – beneficio, previo a implementar controles en los procesos, actividades y tareas.</p> <p>Estudios específicos que demuestren que el costo de los controles establecidos está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios).</p> |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Actividades de Control

| Principios  | Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento   |
|---|--|
| <p><b>Principio 10:</b><br/>La entidad define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.</p> | <p>Procedimientos documentados y actualizados para utilizar, custodiar, controlar y acceder a los recursos de la entidad: instalaciones, recursos económicos, tecnología de información, bienes y equipos patrimoniales.</p> |
|   | <p>Restricciones de acceso a las aplicaciones para los procesos críticos que utilizan tecnología de la información.</p>  |
|   | <p>Normativa interna sobre documentación de acceso restringido en la entidad.</p>  |
|   | <p>Procedimientos documentados aprobados sobre mecanismos de conciliación y Verificación.</p>  |
|   | <p>Reporte de arqueos, inventarios físicos, procesos de adquisiciones, reportes de personal u otros actos de verificación de información sensible efectuados periódicamente.</p>   |
|   | <p>Labores de verificación y/o conciliación de los registros contables, conciliaciones bancarias, arqueos de caja, inventarios físicos.</p>  |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Actividades de Control

| Principios  | Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento  |
|---|---|
| <p><b>Principio 10:</b><br/>La entidad define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.</p> | <p>Registro y seguimiento de Indicadores de desempeño del plan estratégico y del plan operativo.</p>  |
|   | <p>Indicadores aprobados para medir la efectividad de los procesos, procedimientos, actividades o tareas.</p>   |
|   | <p>Procedimientos internos para la rendición de cuentas.</p>  |
|   | <p>Registros de cumplimiento en el Sistema de Rendición de Cuentas de Titulares que administra la CGR.</p>  |
|   | <p>Registros de cumplimiento en la presentación periódica de declaraciones juradas de ingresos y de bienes y rentas, por parte del personal obligado.</p> |
|   | <p>Registros de cumplimiento de la presentación de información para la elaboración de la Cuenta General de la República.</p>                              |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

**Componente  
 Actividades de Control**

| Principios  | Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento   |
|---|--|
| <p><b>Principio 11:</b><br/>           La entidad define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.</p> | Lineamientos sobre la política de seguridad informática.   |
|   | Perfiles de usuarios creados de acuerdo a las funciones de los servidores.   |
|   | Plan Operativo Informático y Guía de Elaboración.  |
|   | Plan de Contingencias aprobado.  |
|   | Plan Estratégico de Tecnologías de Información – PETI y su evaluación.   |
|   | Informes periódicos relacionados sobre la sensibilización y concientización de los funcionarios y servidores públicos de la Entidad en cuanto al buen uso de las tecnologías de la información y comunicación y seguridad de la información. |
|   | Normas para el uso y conservación de las computadoras personales (PC) y periféricos.   |
|   | Reporte de verificación de licencias y autorizaciones de uso de los programas informáticos de la Entidad.  |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Actividades de Control

| <b>Principios</b>  | <b>Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento</b>   |
|--|---|
| <p><b>Principio 12:</b><br/>La entidad despliega las actividades de control a través de políticas que establecen líneas generales de Control Interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.</p> | <p>Políticas, directivas o manuales que registran las actividades y tareas de cada unidad orgánica.</p> <p>Registros de implementación de propuestas de mejoras de los procesos, procedimientos, actividades o tareas.</p> <p>Informe o reportes de las revisiones efectuadas a los procesos, procedimientos, actividades y tareas.</p> <p>Indicadores aprobados para medir la efectividad de los procesos, procedimientos, actividades o tareas.</p> |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Actividades de Control

| Subproceso                          | Actividades de Control   |
|-------------------------------------|--|
| Control y custodia de cartas-fianza | <p data-bbox="492 512 1453 589">Establecer procedimientos para el control y custodia de las cartas fianza que consideren lo siguiente:</p> <ul data-bbox="492 647 1453 986" style="list-style-type: none"><li data-bbox="492 647 1453 768">▪ La carta fianza debe ser emitida por una institución financiera debidamente reconocida y autorizada por la Superintendencia de Banca y Seguros.</li><li data-bbox="492 781 1453 902">▪ Recepción del documento, previo al pago de anticipos, en cuyo proceso debe verificarse si la carta fianza es solidaria, incondicionada, irrevocable y de realización automática.</li><li data-bbox="492 916 1453 947">▪ Custodia organizada de las cartas fianza.</li><li data-bbox="492 960 1453 986">▪ Control de vencimientos de cartas fianza.</li></ul> |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Actividades de Control

| Subproceso   | Actividades de Control  |
|--|---|
| Uso del fondo para pagos en efectivo y fondo fijo. | <p>Establecer procedimientos en los giros de fondos fijos para pagos en efectivo destinados para atender gastos urgentes, teniendo en cuenta los criterios siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Justificación y autorización correspondiente del nivel superior para su apertura.</li><li>▪ Indicación del tipo de gastos a cubrir, el monto máximo de cada pago y los niveles de autorización que comprenda como mínimo, al jefe responsable de la ejecución del gasto y al jefe responsable de la administración financiera o quien haga sus veces para autorizar la entrega de fondos.</li><li>▪ Designación para el manejo del fondo a una persona distinta a los responsables de giro de cheques y del registro en el libro de bancos.</li><li>▪ Establecimiento de procedimientos y plazos de rendición y reposición de fondos.</li><li>▪ Elaboración de reportes periódicos de rendición de fondos, indicando los montos, función, programa, actividad o proyecto, al que correspondan presupuestalmente.</li></ul> |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO



*Información y  
Comunicación*



- ✓ Busca implementar los *mecanismos y soportes* de la información y comunicación dentro de una entidad.

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### RELACIÓN ENTRE EL COMPONENTE, LOS PRINCIPIOS Y LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO

Componente

Principios del Control Interno (COSO  
2013)

Normas de Control Interno (RC N° 320-2006-CG)

Información y  
Comunicación

13. Información de calidad para el Control Interno

1. Funciones y características de la información
2. Información y responsabilidad
3. Calidad y suficiencia de la información
4. Sistemas de información
5. Flexibilidad al cambio
6. Archivo institucional

14. Comunicación de la información para apoyar el Control Interno

7. Comunicación interna
9. Canales de comunicación

15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno

8. Comunicación externa

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Información y Comunicación

| Principios  | Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento  |
|---|---|
| <p><b>Principio 13:</b><br/>La entidad obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.</p> | Normas internas que regulen los requisitos de la información.   |
|   | Norma que regula el sistema de administración documentaria de la entidad.   |
|   | Documento interno para determinar la relación entre información y responsabilidad del personal.   |
|   | Procedimiento estableciendo los mecanismos para asegurar la calidad y suficiencia de la información y su evaluación periódica.  |
|   | Existencia del sistema integrado de gestión administrativa (SIGA o el sistema equivalente).   |
|   | Registros de revisión periódica de los Sistemas de Información para detectar deficiencias en sus procesos y productos y cuando ocurren cambios en el entorno o ambiente interno de la organización. |
|   | Registros de implementación de mejoras producto de cambios en la normativa / reclamos o pedidos de los usuarios.  |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Información y Comunicación

| Principios  | Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento   |
|---|--|
| <p><b>Principio 13:</b><br/>La entidad obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.</p> | <p>Registro de actividades del proceso de implementación progresiva del Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la administración pública, según Resolución N° 001-2015-PCM-SGP.</p> |
|   | <p>Informe de satisfacción del usuarios/ciudadano.</p>   |
|   | <p>Procedimientos para la administración del archivo institucional.</p>  |
|   | <p>Plan Anual de Trabajo archivístico (Directiva N° 003-2008-AGN/DNDAAI).</p>  |
|   | <p>Ambientes del archivo institucional adecuados.</p>  |
|   | <p>Información preservada en medios físicos (archivos, documentados y/o digitales).</p>  |
|   | <p>Normativa interna sobre préstamo de documentación del archivo y transferencia de documentación al archivo.</p>  |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Información y Comunicación

| Principios   | Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento   |
|--|--|
| <p><b>Principio 14:</b><br/>La entidad comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del SCI.</p> | <p>Normas para la administración y uso de internet y correo electrónico.</p>   |
|  | <p>Existencia de medios que facilitan la comunicación interna: Intranet, correo electrónico, boletines, revistas, folletos, periódicos murales; de conocimiento de los funcionarios y servidores públicos.</p> |
|  | <p>Mecanismos para la denuncia de actos indebidos u oportunidades de mejora por parte de los funcionarios y servidores públicos.</p>   |
|  | <p>Canales de denuncias.</p>   |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

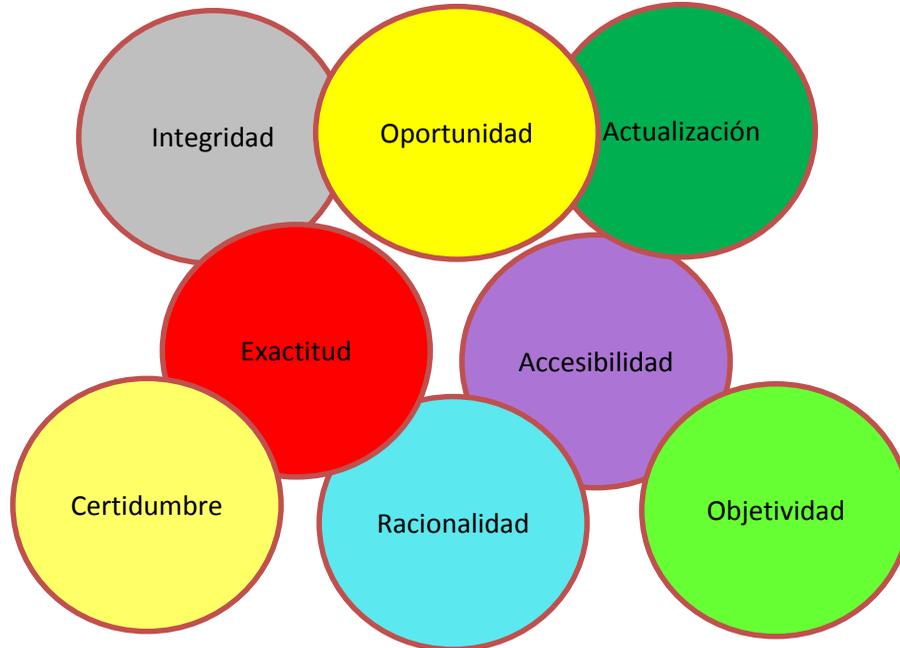
### Componente Información y Comunicación

| Principios   | Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento  |
|--|---|
| <b>Principio 15:</b><br>La entidad se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento del control interno. | Libro de reclamaciones físicas y virtuales.   |
|  | Informe de reclamaciones de usuarios.   |
|  | Norma actualizada para regular la actualización del Portal web y el Portal de transparencia.  |
|  | Procedimientos para asegurar la adecuada atención de los requerimientos externos de información (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública). |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Características de la Información



# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO



*Supervisión*



Permite *cerrar la implementación* del SCI dentro de una entidad buscando garantizar la eficacia de los controles implementados y su funcionamiento.

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### RELACIÓN ENTRE EL COMPONENTE, LOS PRINCIPIOS Y LAS NORMAS DE CONTROL INTERNO

**Componente**

**Principios del Control Interno (COSO  
2013)**

**Normas de Control Interno (RC N° 320-2006-CG)**

**Actividades de  
Supervisión**

16. Evaluación para comprobar el Control  
Interno  
17. Comunicación de deficiencias de Control  
Interno.

A. Actividades de prevención y monitoreo  
B. Seguimiento de resultados  
C. Compromisos de mejoramiento

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componente Supervisión

| Principios  | Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento  |
|---|---|
| <p><b>Principio 16:</b><br/>La entidad selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del SCI están presentes y en funcionamiento.</p> | Diagnóstico (línea de base) del control interno   |
|   | Lineamientos aprobados para desarrollar acciones de prevención y monitoreo.   |
|   | Informes de evaluación del Plan Estratégico Institucional (objetivos, indicadores, entre otros) y del Plan Operativo Institucional. |
|   | Registro de acciones de monitoreo para medir la eficacia de las actividades establecidas en los procedimientos.                     |
|   | Registros de participantes a las capacitaciones sobre control interno.  |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

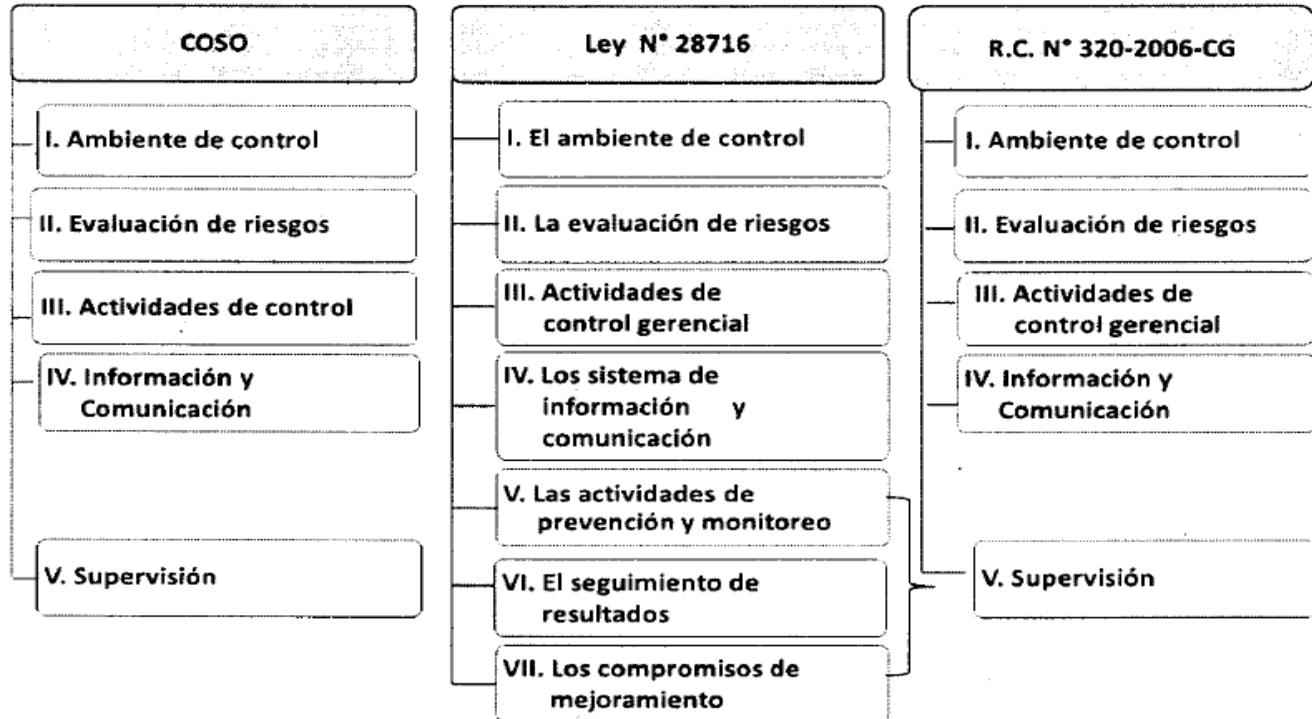
### Componente Supervisión

| Principios   | Documento de Gestión /Evidencias de Cumplimiento   |
|--|--|
| <p><b>Principio 17:</b><br/>La entidad evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la Alta Dirección.</p> | Comunicaciones a los responsables sobre las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo, para que adopten los correctivos.     |
|  | Informes de la Alta Dirección sobre la adopción de medidas correctivas.  |
|  | Reportes de seguimiento a la implementación de recomendaciones de los informes de los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control |
|  | Registro de deficiencias reportadas por el personal.   |
|  | Procedimiento de autoevaluación sobre la gestión y el control interno de la entidad.   |
|  | Documentos de implementación de las recomendaciones que formulan los OCI.  |
|  | Registro de medidas adoptadas para desarrollar oportunidades de mejora.  |
|  | Evaluación al cumplimiento del Plan Operativo Institucional.   |

# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO



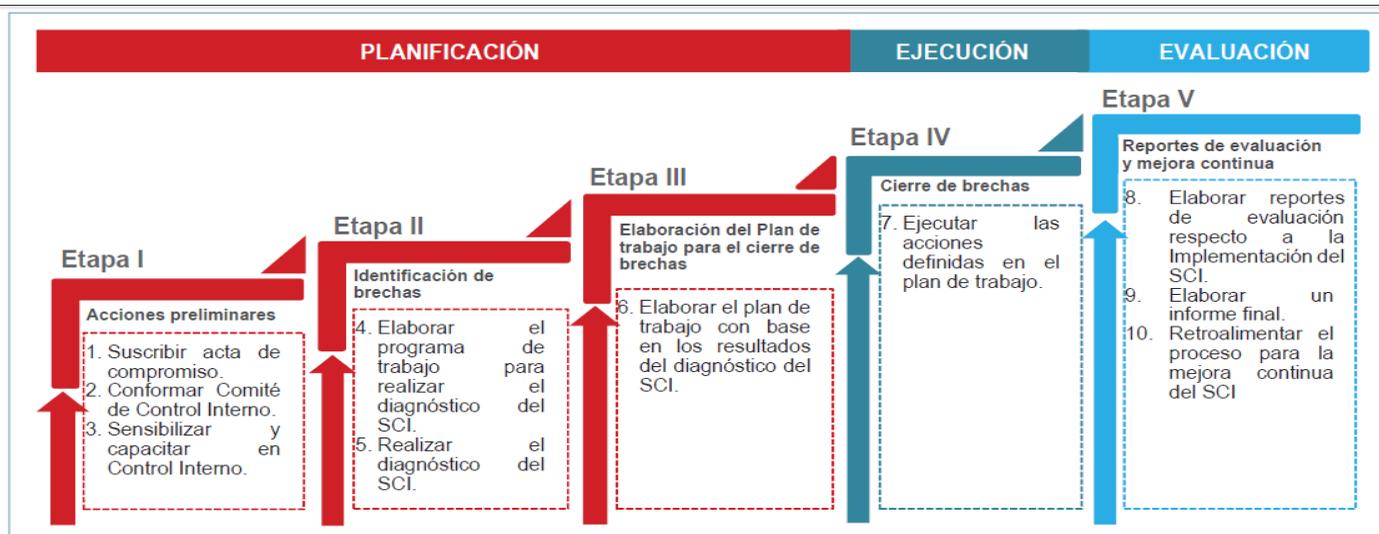
# Guía para la implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado - GIFSCI

Objetivo de la GIFSCI



*Orientar el desarrollo de las actividades para la aplicación del modelo de implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado de los tres niveles de gobierno, a fin de fortalecer el Control Interno para el eficiente, transparente y adecuado ejercicio de la función pública en el uso de los recursos del Estado.*

## GIFSCI – Modelo de Implementación del SCI



# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

Política de la  
Modernización de la  
Gestión Pública

Obj. General



Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

Obj. Espec. 4



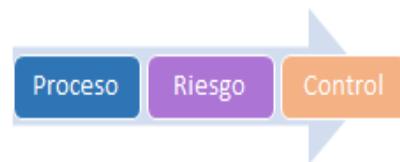
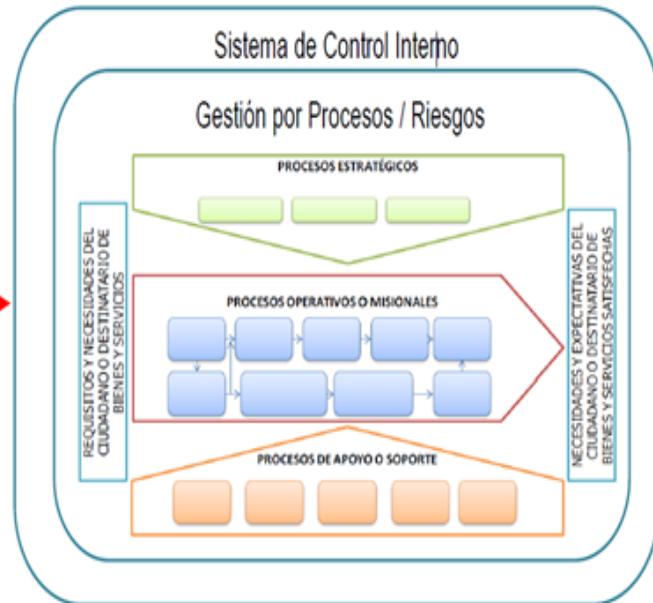
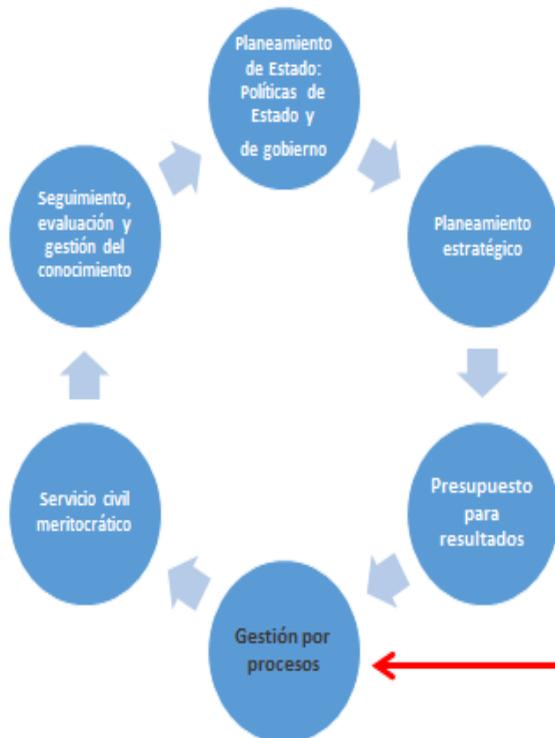
Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas.



# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Componentes de la Gestión Pública orientada a Resultados



# MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONAL DEL MINSA aprobado por RM N ° 945 -2016/MINSA



# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### GIFSCI

*Instrumentos de Gestión vinculados a la Gestión para Resultados que aportan a la implementación del SCI*

Gestión para Resultados en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública



Los instrumentos son aquellas herramientas o medios que sirven a la administración pública para implementar una estrategia de gestión que oriente la acción de los actores públicos y de esta manera generar el mayor valor público posible.

- ✓ PEI.
- ✓ POI.
- ✓ ROF - Estructura Orgánica.
- ✓ MOF.
- ✓ PIA.
- ✓ PETI.
- ✓ PAC.
- ✓ CAP - Clasificador de Cargos.
- ✓ Manual de Perfiles de Puestos.
- ✓ Plan de Desarrollo de las Personas.
- ✓ TUPA.
- ✓ MAPRO.

Componentes del SCI



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

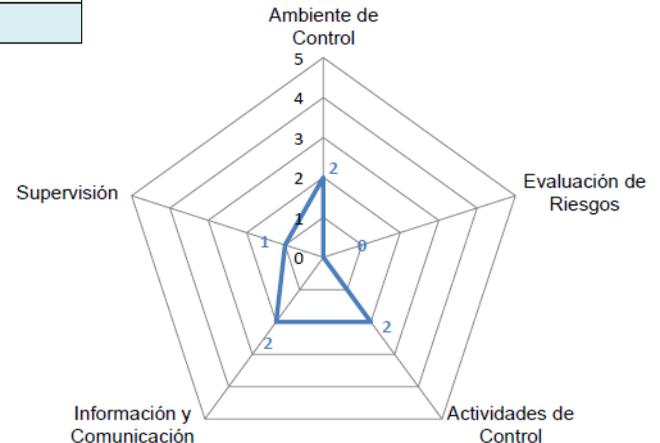
# UNIDAD II - CONTROL INTERNO

## MARCO REGULATORIO

### Valoración consolidada por componente de Control Interno

| Componentes del SCI        | Nivel SCI         |
|----------------------------|-------------------|
| Ambiente de Control        | 2: Intermedio     |
| Evaluación de Riesgos      | 0: Inexistente    |
| Actividades de Control     | 2: Intermedio     |
| Información y Comunicación | 2: Intermedio     |
| Supervisión                | 1: Inicial        |
| <b>Calificación</b>        | <b>1: Inicial</b> |

Valoración de los Componentes Sistema de Control Interno



# UNIDAD III

## GESTIÓN DE RIESGOS

# UNIDAD III – GESTIÓN DE RIESGOS

## Agenda:

- Identificación de Riesgos.
- Evaluación de Riesgos.
- Tratamiento y Monitoreo de Riesgos.

# IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

## Aspectos a considerar:

- Aspectos Generales.
- Metodologías de Gestión de Riesgos.
- Normatividad Nacional respecto a la Gestión de Riesgos.
- Técnicas para la Identificación de Riesgos.
- Indicadores de Riesgo e Indicadores de Alarma.
- Clasificación del Riesgo.
- Registro de Identificación de Riesgos.

## ASPECTOS GENERALES



*"La Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad".*

**RIESG  
O  
ES...**



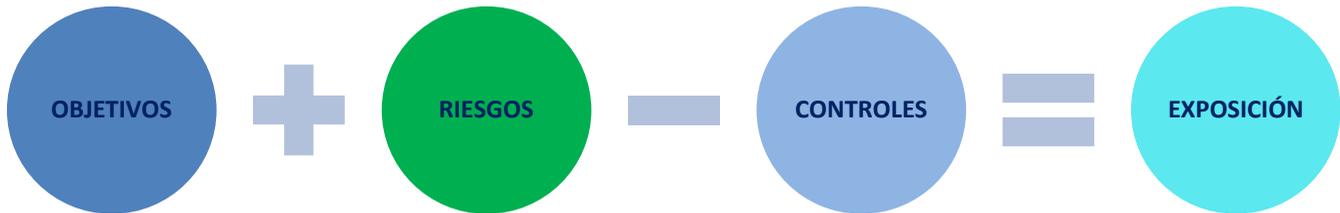
*"El riesgo es el efecto de la incertidumbre en la consecución de los objetivos"*



*"El riesgo del proyecto es un acontecimiento incierto o condición que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más objetivos"*

## ASPECTOS GENERALES

***NIVEL DE EXPOSICIÓN AL RIESGO***



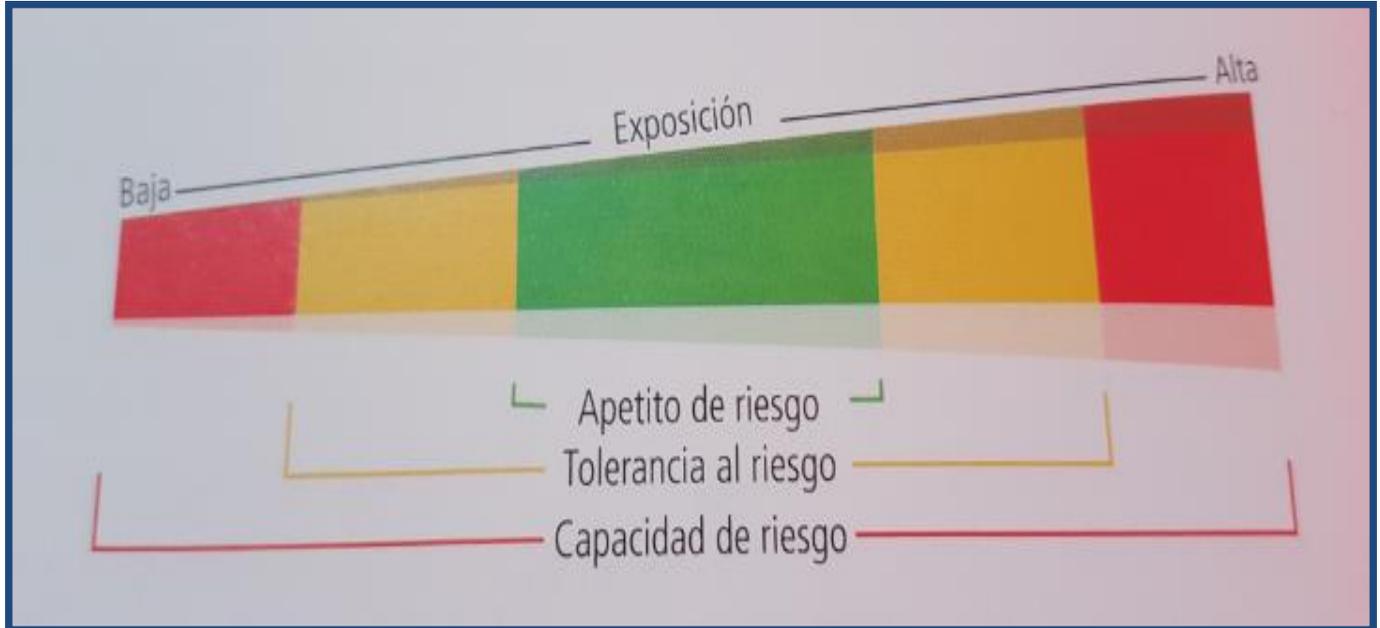
# ASPECTOS GENERALES

## Apetito, Tolerancia y Capacidad de Riesgo

| CONCEPTO   | ¿A QUÉ HACE REFERENCIA?  | EJEMPLO   |
|------------|--|---|
| Apetito    | Nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar en la búsqueda de la misión/visión de la entidad.                        | La empresa A quiere pagar un precio máximo por la licencia de 20 millones de €. Comienza la subasta y ofrece 10 millones de €. Esta cifra está dentro de los límites de riesgo que desea asumir, considerando el objetivo que persigue y el beneficio esperado de la explotación de esa licencia.                                   |
| Tolerancia | Nivel aceptable de variación en los resultados o actuaciones de la compañía relativas a la consecución o logro de sus objetivos. | La subasta continúa y tras varias pujas un competidor ofrece 24 millones de €. La empresa debe decidir si hacer una oferta superior, sobrepasando el nivel que deseaba pagar inicialmente (20 millones de €). Finalmente puja por 25 millones de € y asume un riesgo que estaría por encima del nivel de riesgo que deseaba asumir. |
| Capacidad  | Cantidad y tipo de riesgo que una organización es capaz de soportar en la persecución de sus objetivos.                          | La subasta continúa y otro competidor llega hasta 29 millones de €. La empresa A sabe que los recursos máximos con los que cuenta son 30 millones de €. Si puja asumirá el máximo riesgo que sus actuales recursos le permiten, quedándose al límite de sus recursos, por lo que decide no seguir pujando.                          |

## ASPECTOS GENERALES

### Apetito, Tolerancia y Capacidad de Riesgo



# METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

## MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALMENTE ACEPTADAS

**Enfoque Integrado de Gestión de Riesgo Empresarial (Enterprise Risk Management - ERM)**, publicado por el COSO, 2004 (Actualizado 2017).

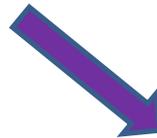
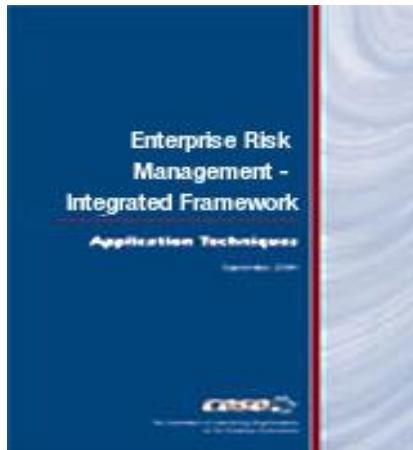
**International Organization for Standardization - ISO 31000, 2009.**

**Estándar Australiano:** Australia/New Zealand Standard: Risk Management, AS/NZS 4360, 2004.

**British Standard 31100, 2008.**

# METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

**Enfoque Enterprise Risk  
Management - COSO ERM**



Distingue cuatro categorías de objetivos, que deben ser cubiertos en toda la estructura organizativa de una entidad, mediante ocho componentes o actividades para la administración y gestión integral de los riesgos.

**COSO**

# METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

**OBJETIVOS**

**Enfoque Enterprise Risk  
Management –  
COSO ERM**

**COMPONENTES**

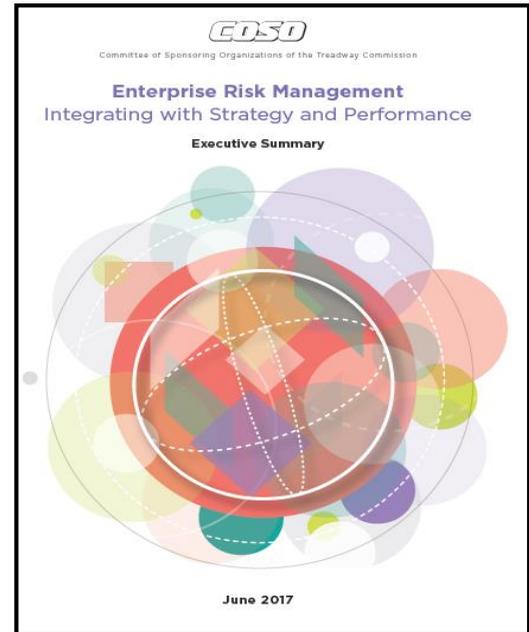


**NIVELES**

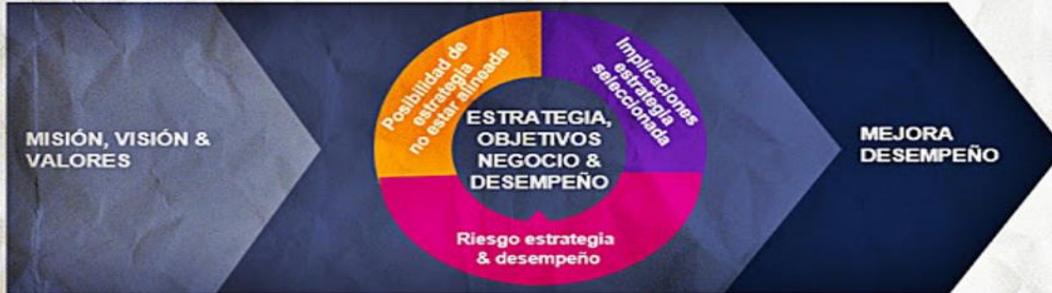
# METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

## *Actualización del COSO ERM*

- ❑ Actualizado el 6.09.2017 y retitulado como ***“Gestión de Riesgos Empresariales – Integración con Estrategia y Rendimiento”***.
- ❑ Reconoce la importancia de la estrategia y el rendimiento de la entidad.
- ❑ Intenta mejorar el enfoque de la gestión de riesgos como una manera de crear, preservar, mantener y generar valor en la organización.



## RESUMEN COSO ERM 2017



## FLUJO PROCESO COSO ERM 2017



**Actualización  
 del COSO  
 ERM**

## 5 COMPONENTES Y 20 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES COSO ERM 2017

- |  <b>Gobierno &amp; Cultura</b>   |  <b>Estrategia &amp; Establecimiento objetivo</b>  |  <b>Desempeño</b>  |  <b>Evaluación &amp; Revisión</b>   |  <b>Información, Comunicación &amp; Reporte</b>  |
|--|---|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Consejo proporciona supervisión riesgo</li> <li>Organización establece estructura Operativa</li> <li>Organización establece cultura deseada</li> <li>Organización demuestra compromiso con los valores fundamentales.</li> <li>Atraer, desarrollar y retener personal capacitado</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Analiza contexto negocio</li> <li>Define apetito riesgo</li> <li>Evalúa estrategias alternativas</li> <li>Formula objetivos negocio</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Identifica riesgo</li> <li>Evalúa severidad riesgo</li> <li>Prioriza riesgo</li> <li>Implementa respuesta riesgo</li> <li>Desarrolla portafolio</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Evalúa cambio sustancial</li> <li>Revisa riesgo y desempeño</li> <li>Persigue mejoramiento gestión de riesgos</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Apalanca información y tecnología</li> <li>Comunica información riesgo</li> <li>Informa sobre riesgo, cultura y desempeño</li> </ol> |
- Fuente: COSO Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance

# METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

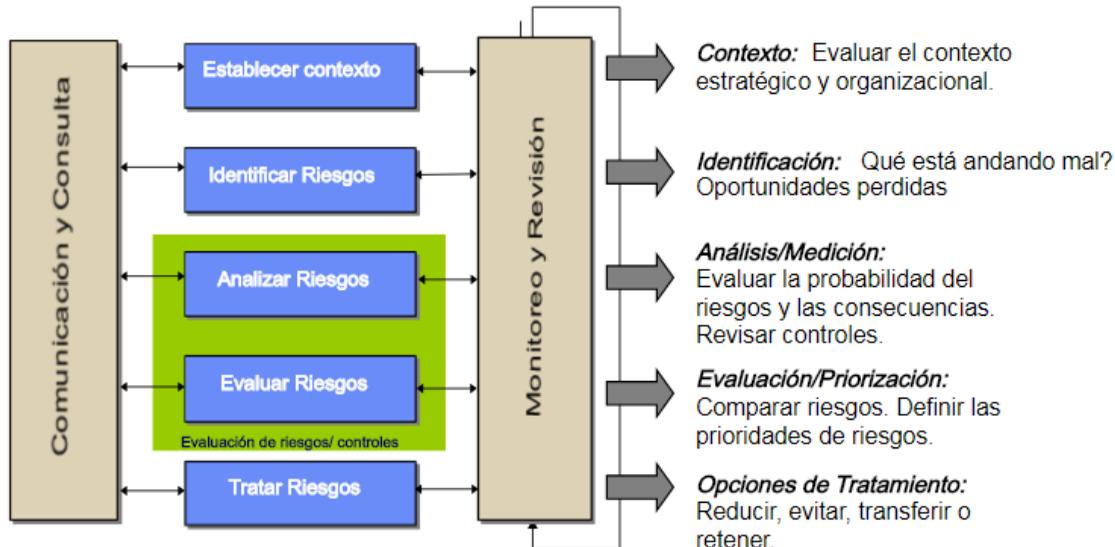
**Estándar Australiano:** Australia/New Zealand Standard: Risk Management, AS/NZS 4360, 2004

Publicado por Standards Australia International Ltd. y Standards New Zealand.



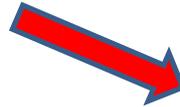
Provee una **guía genérica** para el establecimiento e implementación del proceso de administración de riesgos involucrando el establecimiento del contexto y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y el monitoreo en curso de los riesgos.

## Estándar Australiano



# METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

**International Organization for  
Standardization – ISO 31000**



**Conjunto de principios y pautas**  
para ayudar a todo tipo de  
organizaciones para afrontar, de  
una manera sistematizada y eficaz,  
el proceso de instauración de un  
sistema de gestión de riesgos.

## **Documentos publicados:**

- El estándar ISO 31000:2009 “Gestión de Riesgos – Principios y Guías de Implantación”.
- ISO 31010:2009 “Técnicas de Evaluación de Riesgos”.
- ISO Guía 73:2009, Gestión de Riesgos – Vocabulario.

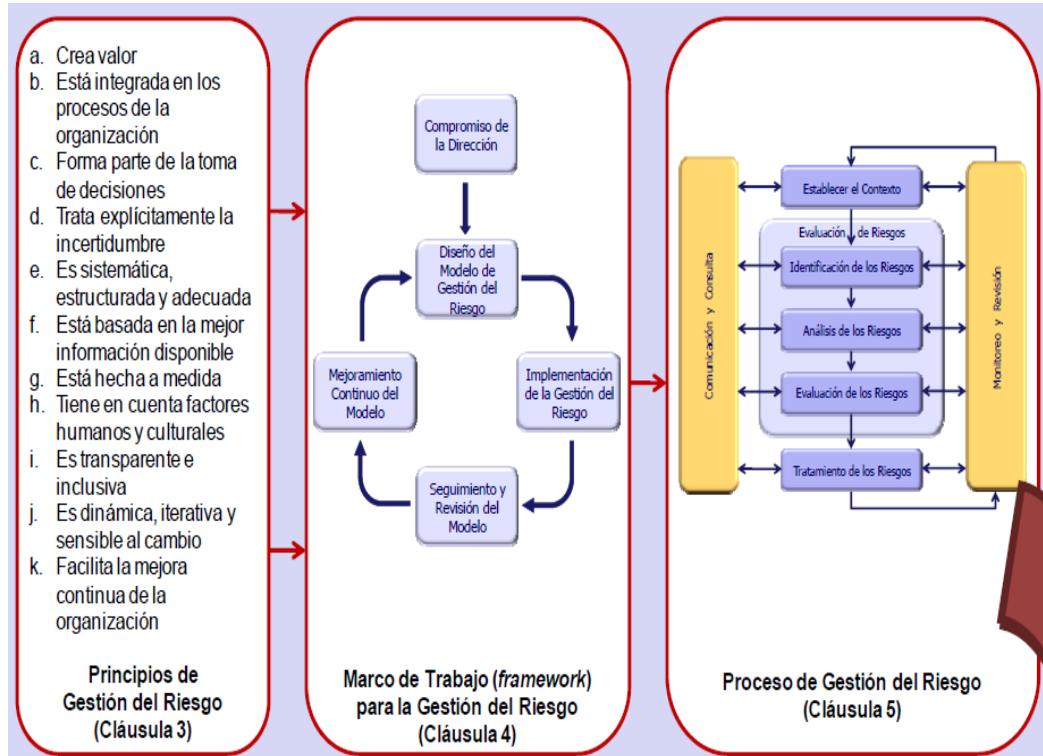
El enfoque está estructurado en 3 elementos claves para una efectiva gestión de riesgos:

- Los principios de GR.
- El marco de trabajo (framework) para la GR.
- El proceso de GR.

# METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

## ISO 31000

Relación de los principios, marco de trabajo (framework) y proceso de GR.



# METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

**British Standard 31100  
2008**



**Código de Conducta para la gestión de riesgos**, que proporciona una guía con recomendaciones (principios, modelos, marcos y procesos) a fin de ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y a mejorar el resultado a través de una gestión efectiva del riesgo.

**Grupo BSI – British Standards Institution**

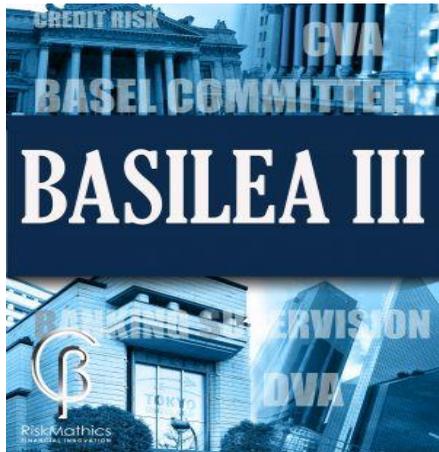
# METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

## MARCOS DE REFERENCIA DE CARÁCTER OBLIGATORIO

**Marco Regulator para Entidades  
Bancarias – Basilea, 1988**

**Marco Regulator para Entidades  
Aseguradoras – Solvencia II**

# METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE RIESGOS



## Marco Regulator para Entidades Bancarias - Basilea



Conjunto de principios y recomendaciones que tiene como objetivo propiciar la convergencia regulatoria hacia estándares más avanzados sobre medición y gestión de los principales riesgos en la industria bancaria.

En 2010, el **Comité de Supervisión Bancaria de Basilea** publicó Basilea III con el propósito de mejorar la capacidad del sector bancario para absorber perturbaciones procedentes de tensiones financieras y económicas. En este sentido, la SBS actualmente está evaluando la implementación de estos cambios de acuerdo a la realidad peruana.

# METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE RIESGOS

- La suscripción y la constitución de reservas.
- La gestión de activos y pasivos.
- La inversión, en particular, en instrumentos derivados y compromisos similares.
- La gestión del riesgo de liquidez y de concentración.
- La gestión del riesgo operacional.
- El reaseguro y otras técnicas de reducción de riesgo.

**Marco Regulatorio para Entidades Aseguradoras – Solvencia II, 2009**



Regula aspectos fundamentales relacionados con las entidades aseguradoras, precisando que los sistemas de gestión de riesgos deben cubrir como mínimo las siguientes áreas:

# NORMATIVIDAD NACIONAL RESPECTO A LA GESTIÓN DE RIESGOS

## SECTOR FINANCIERO

### *Relacionadas a la Gestión Integral de Riesgos:*

- **Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos** (Resolución SBS N° 37-2008 y modificatorias: Resolución SBS N° 3281-2010, Resolución SBS N° 8754-2011 y Resolución SBS N° 7068-2012).
- **Definición de Director independiente** en el Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos (Oficio Múltiple N° 15900-2009).
- **Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos para las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Operar con Recursos del Público** (Resolución SBS N° 13278-2009).
- **Programa de Cumplimiento Anual de la Función de Cumplimiento Normativo** (Oficio Múltiple N° 49018-2011).
- **Informe de riesgos por nuevos productos o cambios importantes en el ambiente de negocios, operativo o informático** (Circular G-165-2012 y modificatoria: Circular G-170-2013).
- **Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos** (Resolución SBS N° 272-2017), será vigente a partir del 1.04.2018.

# NORMATIVIDAD NACIONAL RESPECTO A LA GESTIÓN DE RIESGOS

## SECTOR FINANCIERO

### *Relacionadas a Riesgos de Carácter Específico:*

- Reglamento para el requerimiento de **patrimonio efectivo por riesgo operacional** (Resolución SBS N° 2115-2009).
- Reglamento para la **gestión del riesgo operacional** (Resolución SBS N° 2116-2009).
- Reglamento para el requerimiento de **patrimonio efectivo por riesgo de mercado** (Resolución SBS N° 6328-2009).
- Reglamento para el requerimiento de **patrimonio efectivo por riesgo de crédito** (Resolución SBS N° 14354-2009).

# NORMATIVIDAD NACIONAL RESPECTO A LA GESTIÓN DE RIESGOS

## SECTOR PÚBLICO

- Ley N° 28716 - **Ley de Control Interno de las Entidades del Estado**, publicada el 18/04/2006; modificada por: Decreto de Urgencia N° 067-2009, publicada el 23/06/2009, y por la Ley N° 29743, publicada el 09/07/2011.
- **Normas de Control Interno**, aprobadas por R.C. N° 320-2006-CG, publicada el 03/11/2006. Fe de erratas publicada el 16/11/2006.
- Ley N° 30372 – **Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016**, publicada el 6/12/2015. Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final.
- **Implementación del Sistema de Control Interno en las Instituciones del Estado. Directiva** N° 013-2016-CG/GPROD, aprobada por R.C. N° 149-2016-CG, publicada el 14/05/2016; y modificada por R.C. N° 490-2017-CG de 29/12/2017.
- **Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado**, aprobada por R.C. N° 004-2017-CG, publicada el 20/01/2017 (Deja sin efecto la guía aprobada mediante R.C. N° 458-2008-CG, publicada el 30/10/2008).
- **Gestión de Riesgos en la Planificación de la Ejecución de Obras, Directiva** N° 012-2017-OSCE/CD, aprobada por Resolución N° 014-2017-OSCE/CD del 9/05/2017, modificada por Resolución N° 018-2017-OSCE/CD del 24/05/2017.

# IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

## IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS: DEFINICIÓN



- La gerencia identifica potenciales eventos que afectan la implantación de la estrategia y el logro de sus objetivos
- Dichos eventos son riesgos u oportunidades
- Los riesgos requieren ser valorados y elaborar respuestas acordes
- La estrategia se retroalimenta
- El ejercicio se realiza considerando a toda la organización, su contexto y la tolerancia al riesgo...

# IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS



## Cuestionamiento Crítico

*¿Qué puede fallar que pueda afectar el logro del objetivo del proceso?*

# IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

*La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo... Las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro.*

## **Técnicas para la Identificación de Riesgos**



## IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

### Análisis FODA

| Factores internos   | Factores externos  |
|---|--|
| <p><b>Personal:</b> El perfil de los servidores públicos, la salud laboral, seguridad en el trabajo, ambiente de trabajo, relaciones laborales, diversidad y discriminación; podría detonar riesgos significativos para la institución.</p>   | <p><b>Cambios en el marco legal:</b> Podría implicar un riesgo para la institución, debido a que no se encuentra preparada para atender u observar el cumplimiento de nuevos requerimientos (Ejemplo: Ley de Contabilidad Gubernamental)</p> |
| <p><b>Tecnologías de Información:</b> Confidencialidad de la información, integridad de la información, privacidad de los datos.</p> <p>Indisponibilidad de los sistemas, caída de telecomunicaciones, etcétera; son algunos ejemplos de riesgos detonados en los sistemas institucionales.</p> | <p><b>Medioambientales:</b> Pandemia, terremoto, inundación, incendio, inestabilidad social, etcétera; los factores medioambientales son factores que detonan riesgos críticos de continuidad de la operación en las instituciones.</p>      |
| <p><b>Procesos:</b> Diseño y documentación de los procesos, conocimiento de entradas y salidas y capacidad de los procesos. Las fallas en los procesos son una causa recurrente que detona riesgos para la entidad.</p>   |  |

# IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

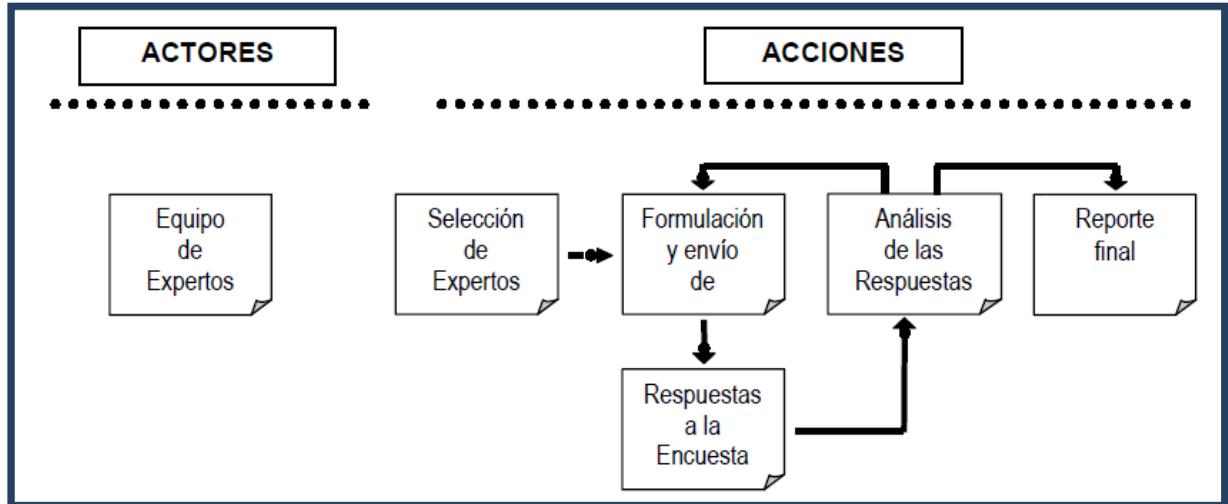
## Análisis FODA

### 3.2 Microambiente - Fortalezas y Debilidades

| FACTORES         | FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|------------------|--|--|
| ORGANIZACIONALES | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa líder en el Sector Saneamiento, en el ámbito nacional.</li> <li>• Cuenta con un sistema de planeamiento institucionalizado que se evidencia en el Plan Maestro Optimizado con un horizonte de 30 años, Plan Estratégico de 5 años desplegado en Planes Operativos Anuales.</li> <li>• Estructura orgánica obedece a criterios de horizontalidad y desconcentración, se caracteriza por la existencia de tres niveles jerárquicos, encontrándose en estudio su reforzamiento.</li> <li>• Modelo de gestión basado en Proceso de Productividad con Calidad.</li> <li>• Certificación ISO 9001: Procesos del Tratamiento de Agua Potable – Planta de Tratamiento La Atarjea; Procesos de Ejecución de Obras - Gerencia de Proyectos y Obras; Procesos de Gestión y Operación de las Aguas Subterráneas; Procesos de la Distribución Primaria de Agua Potable; Procesos Comerciales – Gerencia Comercial.</li> <li>• Certificación ISO 14001: Centro Operativo Principal La Atarjea y Reserva Ecológica del Río Rímac entre la Bocatoma y el Puente Huachipa; y Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Carapongo.</li> <li>• Certificación OHSAS 18001: Procesos en el Centro Operativo Principal La Atarjea.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos procesos y procedimientos requieren ser revisados y estandarizados a fin de dar mayor fluidez a la gestión.</li> <li>• Algunas unidades orgánicas requieren adecuar sus responsabilidades y organización interna a la creciente demanda de los servicios de agua potable y alcantarillado.</li> <li>• SEDAPAL no ha posicionado debidamente por lo que existe poca valoración al sistema de alcantarillado y tratamiento de aguas residuales, por parte de la población.</li> <li>• Escaso desarrollo de actividades de investigación.</li> </ul> |

# IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

## Técnica Delphi



# IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

## ✓ *Inventarios de Riesgos:*

- Se pueden utilizar listados de riesgos de acuerdo con cada área funcional específica o proceso.
- Estos listados deberán ser elaborados por los funcionarios y servidores públicos de la entidad o bien serán tomados de listas externas genéricas coherentes con las actividades similares de la entidad.
- Cuando se trata de listados generados externamente, el inventario se revisa y somete a mejoras, adaptando su contenido a las circunstancias internas, para presentar una mejor relación con los riesgos y ser consecuentes con el lenguaje común de gestión de riesgos de la entidad.



## IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

### ✓ *Inventarios de Riesgos:*

La siguiente imagen recoge el uso de un inventario externo de riesgos que pueden afectar a un proyecto de desarrollo de software:

Antes de emprender un proyecto de desarrollo de software, la empresa revisa un inventario de riesgos genéricos inherentes a los proyectos de este tipo. Dicho inventario constituye una manera útil de aprovechar el conocimiento acumulado por otras personas sobre el riesgo experimentado en esta área. Teniendo en cuenta que este inventario incluye riesgos propios de empresas con diferentes características, la dirección considera el efecto de estos riesgos en sus propias circunstancias específicas.

## IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

### Inventarios de Riesgos

| Proceso  | Riesgo   |
|--|--|
| Procesos sustantivos   | Errores humanos<br>Fallas de sistemas institucionales<br>Fallas de procesos  |
| Procesos adjetivos   | Errores humanos<br>Fallas de sistemas institucionales<br>Fallas de procesos<br>Falta de cumplimiento al marco legal          |
| Recursos materiales (compras generales, contratación de proveedores, licitaciones, etc.)                       | Riesgos de integridad (soborno, nepotismo, desviación de recursos)   |
| Recursos humanos (nómina, bonos, incentivos, contratación de personal, etc.)                                   | Riesgos de integridad (soborno, nepotismo, desviación de recursos)   |
| Recursos financieros (tesorería, inversiones, contabilidad, finanzas, presupuestos, impuestos, gastos, etc.)   | Riesgos de integridad (soborno, nepotismo, desviación de recursos)   |
| Tecnologías de información (sistemas instituciones, telecomunicaciones, red, servidores, bases de datos, etc.) | Integridad de la información<br>Disponibilidad de los sistemas institucionales<br>Virus<br>Caída de sistemas institucionales |

# IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

## IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS: INDICADORES DE RIESGO E INDICADORES DE ALARMA

- Los indicadores de riesgo también son conocidos como *Key Risk Indicators*, *Leading Risk Indicators* o *Leading Risk Indicators*.
- Los indicadores de riesgo son medidas cualitativas o cuantitativas que proveen información sobre eventos potenciales, como precio del petróleo, rotaciones de cuentas por cobrar, tráfico en un sitio de Internet, etc.
- Los indicadores de excepción arrojan una alerta cuando sobrepasan un umbral preestablecido.

# IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

## IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS: INDICADORES DE RIESGO E INDICADORES DE ALARMA

- Para resultar útiles los **principales indicadores de riesgo** deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna, lo que, dependiendo de la información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o en tiempo real.
- Los **indicadores de alarma (excepción)**, se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten sobre la base de excepciones; asimismo, para ser eficaces, deben establecer el momento en que deberá informarse a los directivos partiendo del tiempo necesario para poner en marcha una acción.

# IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

## IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS: INDICADORES DE RIESGO E INDICADORES DE ALARMA

| Descripción del objetivo de la unidad de negocio  | Medición   | Objetivo y tolerancia  | Evento posible   | Principal indicador                      | Indicadores de alarma para la unidad de negocio              |
|---|--|--|--|--|--|
| Desarrollar una campaña promocional del producto en una cadena de supermercados de la región. | Número de unidades vendidas al mes por establecimiento | <p><i>Objetivo:</i><br/>1.000 unidades de producto nuevo vendidas al mes por establecimiento durante la campaña promocional.</p> <p><i>Tolerancia:</i><br/>900 – 1.250 unidades vendidas al mes por establecimiento.</p> | La confianza del consumidor disminuye, provocando reducciones en las compras de productos de la empresa. | Indicadores de confianza del consumidor. | El nivel de confianza del consumidor desciende más de un 5%. |

# IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

## IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS: INDICADORES DE RIESGO E INDICADORES DE ALARMA

| Descripción del objetivo de la unidad de negocio   | Medición   | Objetivo y tolerancia  | Evento posible   | Principal indicador   | Indicadores de alarma para la unidad de negocio                     |
|--|--|--|--|---|---|
| <p>Crear y mantener un nivel de seguridad elevado contra intrusiones externas en los sistemas.</p> | <p>Número de intrusiones realizadas con éxito.</p> | <p><i>Objetivo:</i> 0 por mes.<br/><i>Tolerancia:</i> 0 por mes.</p> | <p>Acceso de individuos no autorizados a los sistemas de la empresa a través de puertos de Internet.</p> | <p>El proveedor o un tercero publican vulnerabilidades en los sistemas operativos centrales de la empresa; número de intentos no autorizados.</p> | <p>Nuevas vulnerabilidades críticas identificadas por terceros.</p> |

# IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

## Clasificación del Riesgo

| Tipos           | Detalle  |
|-----------------|--|
| Estratégico     | Asociado a la forma en que se administra la entidad. Su manejo se enfoca en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas y el diseño de y conceptualización de la entidad por parte de la Alta Dirección. |
| Operativo       | Referido a la parte operativa y técnica de la entidad, incluye riesgos en sistemas de información, definición de procesos, estructura organizacional, desarticulación entre dependencias, que conducen a oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.. |
| Financiero      | Referido a la ejecución presupuestal, elaboración de los estados financieros, pagos, manejos de excedentes de tesorería y bienes. De su eficiencia y transparencia en el manejo de recursos depende en gran medida el éxito de la entidad.   |
| De cumplimiento | Referido a la capacidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y con el compromiso con la comunidad.   |
| De Tecnología   | Referido a la capacidad para que la tecnología disponible satisfaga sus necesidades actuales y futuras, así como soporte el cumplimiento de la misión.   |
| De Corrupción   | Posibilidad de que por acción u omisión se use el poder para desviar la gestión de lo público en beneficio privado.  |

# IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Es importante mencionar *en qué contexto se materializan los riesgos*, para identificar plenamente cada uno de los elementos que se encuentran presentes cuando ocurren

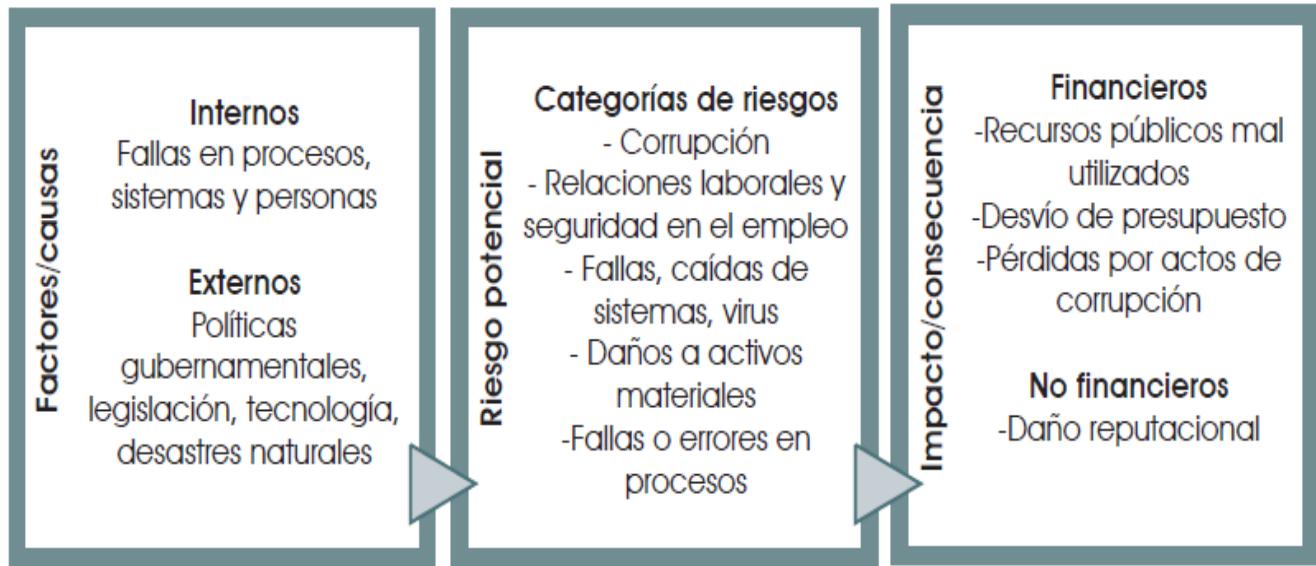
## Registro de Identificación de Riesgos

### Ejemplo:

- ❖ **Causa:** Falta de segregación de funciones. Un servidor público del área de adquisiciones tiene facultades para solicitar, tramitar y autorizar una compra de materiales.
- ❖ **Riesgo potencial:** Corrupción. Que un servidor público compre materiales de oficina innecesarios y además los sustraiga, para posteriormente obtener un beneficio personal.
- ❖ **Impacto:** Recursos. Pérdida económica para la institución.

# IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

## Registro de Identificación de Riesgos



# IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

## IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

### PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO

OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

| CAUSAS  | RIESGO   | DESCRIPCIÓN   | CONSECUENCIAS POTENCIALES   |
|---|--|---|---|
| Número de equipos insuficiente y algunos obsoletos.   | <b>Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios.</b> | <b>No se generan las respuestas dentro de los términos legales.</b> | Sanciones<br>Demandas.  |
| No se realizan las actualizaciones de hardware y software.  |  |   |   |
| -Proceso manual que puede generar registros erróneos o falta de registros.<br>-Información desactualizada |  |   |   |
| - Desconocimiento de la normatividad aplicada<br>- Resistencia al cambio.<br>- Desmotivación.             | Generación de respuestas inadecuadas o erróneas a los usuarios.      | Respuestas sin la competencia técnica o no acorde a lo requerido.   | Pérdida de imagen y alto nivel de quejas por parte de los usuarios. |
| Fallas en el seguimiento a los procedimientos del proceso.  |  |   |   |

**Registro de  
Identificación  
de Riesgos**

# IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

## Registro de Identificación de Riesgos

| SUB - PROCESO                          | RIESGOS  | CAUSAS  | CONSECUENCIAS   |
|--|--|---|---|
| PROGRAMACIÓN<br>ACTIVIDADES<br>PREVIAS | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La determinación de la necesidad de adquirir carece de sustento técnico</li> <li>2. El valor referencial no se encuentra sustentado, ni publicado en SEACE.</li> <li>3. La bases se encuentra direccionadas a determinado postor.</li> </ol>                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de experiencia y capacitación del personal</li> <li>2. Falta de supervisión administrativa y técnica.</li> <li>3. Decisión de favorecer al contratista</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perjuicio económico y daño patrimonial</li> <li>2. Perjuicio funcional</li> <li>3. Favorecimiento al contratista</li> </ol>   |
| PROCESO DE<br>SELECCIÓN                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La convocatoria realizada no permite la pluralidad de postores.</li> <li>2. Incumplimiento de los requerimiento técnicos mínimos.</li> <li>3. Otorgamiento de puntajes que no corresponde al postor</li> <li>4. Favorecimiento en el otorgamiento</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inadecuada elaboración de bases</li> <li>2. Carencia de especialistas en el Comité de Selección</li> <li>3. Decisión de favorecer al contratista</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perjuicio económico y daño patrimonial</li> <li>2. Perjuicio funcional</li> <li>3. Favorecimiento al contratista</li> </ol>   |
| EJECUCION<br>CONTRACTUAL               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de disponibilidad de terreno</li> <li>2. Incumplimiento de ET de calidad, plazos y cantidad requerida.</li> <li>3. Pagos de adicionales sin sustento</li> <li>4. Pagos por metrados no ejecutados</li> <li>5. Obra paralizada o inconclusas</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de supervisión y monitoreo</li> <li>2. No se cuenta con el saneamiento técnico legal de los terrenos.</li> <li>3. Expedientes técnicos deficientes</li> <li>4. Decisión de favorecer al contratista</li> <li>5. No se verifica la calidad de las obras</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perjuicio económico y daño patrimonial</li> <li>2. Grave afectación al servicio o finalidad publica.</li> <li>3. Favorecimiento al contratista.</li> <li>4. Incremento de costos de mantenimiento.</li> </ol> |

# IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

## CASO PRÁCTICO APLICATIVO GRUPAL I

PIZZA INC.

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

## Aspectos a considerar:

- Evaluación de Riesgos – Definición.
- Probabilidad e Impacto del Riesgo.
- Riesgo Inherente, Residual y Objetivo.
- Técnicas de Evaluación: Técnicas Cualitativas - Técnicas Semi Cuantitativas - Técnicas Cuantitativas.
- Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos.
- Presentación de Evaluaciones y Priorización de los Riesgos: Mapas de Riesgo – Mapa y Escala de Priorización.

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

## EVALUACIÓN DE RIESGOS: DEFINICIÓN



- Permite considerar como los eventos potenciales pueden impactar el cumplimiento de los objetivos.
- Se debe valorar su impacto y probabilidad utilizando metodologías cualitativas, cuantitativas o una combinación de ellas.
- Los eventos negativos se analizan en forma inherente y en forma residual.

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

## Análisis del Riesgo Inherente, Residual y Objetivo



El proceso de análisis o valuación del riesgo se puede desarrollar mediante técnicas cualitativas o cuantitativas.

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

## EVALUACIÓN DE RIESGOS: TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

Tres tipos de técnicas de valuación de riesgos:

- Técnicas cualitativas: Proporcionan una forma de priorizar y otorgar importancia relativa a los riesgos utilizando escalas descriptivas.
- Técnicas semi cuantitativas: Utilización conjunta de escalas cuantitativas y descriptivas.
- Técnicas cuantitativas: Asignan un valor numérico del riesgo.

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

## EVALUACIÓN DE RIESGOS: TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

- La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa y la obtención o análisis de ellos no resulte eficaz por su coste.
- Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.
- La calidad de las evaluaciones cualitativas depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica que los rodea.

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

## EVALUACIÓN DE RIESGOS: TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

### EVALUACIÓN DE RIESGOS: TÉCNICA CUALITATIVA

**Clasificación de la  
probabilidad de riesgos  
que afectan a las  
operaciones  
informáticas**

| Nivel | Descripción          | Probabilidad de suceso | Riesgo  |
|-------|----------------------|------------------------|---|
| 1     | Muy improbable       | Muy baja               | Sistemas informáticos no operativos durante periodos prolongados debido a acciones terroristas o intencionadas.   |
| 2     | Improbable           | Baja                   | Un evento tal como una catástrofe natural o relacionado con un tercero (por ejemplo, un servicio público) requiere la puesta en marcha del plan de continuidad del negocio. |
| 3     | Posible              | Moderada               | Piratas informáticos se introducen en nuestro sistema de seguridad informática.   |
| 4     | Probable             | Alta                   | La plantilla utiliza recursos de la empresa para acceder a información inadecuada en Internet.  |
| 5     | Prácticamente seguro | Muy alta               | La plantilla utiliza recursos de la empresa para mensajería personal.   |

EVALUACIÓN DE  
RIESGOS:  
TÉCNICA  
CUALITATIVA

Clasificación del  
impacto de riesgos de  
vertido de materiales  
peligrosos

| <b>Objetivo</b> Manejar los materiales peligrosos de acuerdo con las normativas regionales y estatales. |                         |  |
|---|-------------------------|--|
| <b>Riesgo</b>   |                         | <b>Unidades de medición</b>  |
| Vertido no planificado de material peligroso  |                         | Horas productivas perdidas.<br>Costes de contención.<br>Lesiones con incapacitación temporal.<br>Compensaciones y costes relacionados.   |
| <b>Nivel</b>  | <b>Impacto relativo</b> | <b>Mediciones</b>  |
| 1   | <b>Insignificante</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ningún incidente reseñable.</li> <li>• Pérdida mínima de horas productivas.</li> <li>• Ninguna lesión.</li> </ul>   |
| 2   | <b>Leve</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-2 incidentes reseñables.</li> <li>• Contención de los materiales realizada in situ por la plantilla.</li> <li>• Efecto inferior al 5% de las horas productivas diarias.</li> <li>• Ninguna lesión o lesiones leves.</li> </ul>  |
| 3   | <b>Moderado</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varios incidentes reseñables.</li> <li>• Contención del material in situ con apoyo externo.</li> <li>• Efecto entre el 5% y el 20% de las horas productivas diarias.</li> <li>• Tratamiento médico ambulatorio requerido</li> </ul>   |
| 4   | <b>Grave</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acontecimiento reseñable grave.</li> <li>• Material vertido al medio ambiente, aunque sin efectos perjudiciales reales o perceptibles.</li> <li>• Pérdida de producción significativa, entre el 20% y el 100% de las horas productivas diarias.</li> <li>• Tratamiento médico limitado con hospitalización</li> </ul>   |
| 5   | <b>Catastrófico</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Múltiples acontecimientos reseñables graves o un único acontecimiento catastrófico.</li> <li>• Vertido al medio ambiente con efectos perjudiciales significativos, requiriendo recursos significativos de terceros.</li> <li>• Pérdida sustancial de capacidad productiva: más de dos días de horas productivas.</li> <li>• Lesiones significativas.</li> </ul> |

EVALUACIÓN DE  
RIESGOS:  
TÉCNICA  
CUALITATIVA

Evaluación de riesgos  
en la implantación de  
nuevos sistemas

| <b>Objetivo:</b> Implantar un nuevo sistema informático para supervisar el cumplimiento de la legislación regional y estatal. |   |   |        |
|---|---|---|--------|
| <b>Riesgo:</b> El proyecto tarda más de lo esperado en ser completado   |   |   |        |
| <b>Categoría</b>  | <b>Pregunta</b>   | <b>Respuesta</b>  |        |
| Personal  | ¿Cuál es la experiencia del personal en este proyecto?                    | • Al menos, un miembro de la plantilla ha implantado con éxito este tipo de sistema con anterioridad.                   | Green  |
|   |   | • Al menos, un miembro de la plantilla ha implantado este sistema con anterioridad, pero con resultados variables.      | Yellow |
|   |   | • Ningún miembro del equipo ha hecho esto con anterioridad o bien lo hizo con resultados negativos.                     | Red    |
| Proceso de gestión  | ¿Cómo es de estable el equipo de gestión?                                 | • Equipo de gestión estable, con una permanencia mayor de dos años.   | Green  |
|   |   | • Equipo de gestión cambiante, con una permanencia media de entre uno y dos años.                                       | Yellow |
|   |   | • Equipo de gestión nuevo, con una permanencia media inferior a un año.   | Red    |
| Proveedor   | ¿Cuál es el grado de conocimiento del proveedor tecnológico?              | • Expansión de los servicios actuales de una empresa asociada.  | Green  |
|   |   | • Nuevo servicio de un proveedor existente.   | Yellow |
|   |   | • Nuevo proveedor.  | Red    |
| Proceso de implantación   | ¿Cuán bien establecido se encuentra el proceso de implantación?           | • Metodología probada.  | Green  |
|   |   | • Metodología existente in situ, pero utilizada con resultados variables.   | Yellow |
|   |   | • Nueva metodología.  | Red    |
| Normativa   | ¿Se conocen bien los requisitos normativos?                               | • Los requisitos normativos están bien establecidos.  | Green  |
|   |   | • Los requisitos normativos están poco claros o bien se hallan sometidos a modificaciones periódicas.                   | Yellow |
|   |   | • Los requisitos normativos no son conocidos y se hallan sometidos a frecuentes cambios sustanciales.                   | Red    |
| Plan de continuidad   | ¿Ha sido suficientemente probado el plan de continuidad de este proyecto? | • Plan de continuidad probado con éxito para la nueva aplicación.   | Green  |
|   |   | • Plan de continuidad probado para la nueva aplicación, habiéndose identificado la necesidad de ajustes significativos. | Yellow |
|   |   | • Ningún plan de continuidad implantado en la nueva aplicación.   | Red    |

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

TABLA DE PROBABILIDAD

**EVALUACIÓN DE  
RIESGOS:  
TÉCNICA  
CUALITATIVA**

| NIVEL | DESCRIPTOR  | DESCRIPCIÓN  | FRECUENCIA                                 |
|-------|-------------|--|--|
| 1     | Raro        | El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.        | No se ha presentado en los últimos 5 años. |
| 2     | Improbable  | El evento puede ocurrir en algún momento                             | Al menos de una vez en los últimos 5 años. |
| 3     | Posible     | El evento podría ocurrir en algún momento                            | Al menos de una vez en los últimos 2 años. |
| 4     | Probable    | El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias | Al menos de una vez en el último año.      |
| 5     | Casi seguro | Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias   | Más de una vez al año.                     |

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

TABLA DE IMPACTO

**EVALUACIÓN DE  
RIESGOS:  
TÉCNICA  
CUALITATIVA**

| NIVEL | DESCRIPTOR     | DESCRIPCIÓN  |
|-------|----------------|--|
| 1     | Insignificante | Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.     |
| 2     | Menor          | Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.               |
| 3     | Moderado       | Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.    |
| 4     | Mayor          | Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad        |
| 5     | Catastrófico   | Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad. |

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

CON LA CALIFICACIÓN Y  
EVALUACIÓN DE  
RIESGOS



Se posibilita comparar los resultados de la calificación del riesgo, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la entidad; de esta forma es posible distinguir entre los riesgos aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

EVALUACIÓN  
DE RIESGOS:  
TÉCNICA  
CUALITATIVA -  
IMPACTO



- Para facilitar la calificación y evaluación a los riesgos, a continuación se presenta una matriz que contempla un análisis cualitativo, para presentar la magnitud de las consecuencias potenciales (impacto) y la posibilidad de ocurrencia (probabilidad).
- Las categorías relacionadas con el impacto son: insignificante, menor, moderado, mayor y catastrófico. Las categorías relacionadas con la probabilidad son raro, improbable, posible, probable y casi seguro:

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

## MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS

**EVALUACIÓN  
DE RIESGOS:  
TÉCNICA  
CUALITATIVA**

| PROBABILIDAD    | IMPACTO               |           |                 |           |                     |
|-----------------|-----------------------|-----------|-----------------|-----------|---------------------|
|                 | Insignificante<br>(1) | Menor (2) | Moderado<br>(3) | Mayor (4) | Catastrófico<br>(5) |
| Raro (1)        | B                     | B         | M               | A         | A                   |
| Improbable (2)  | B                     | B         | M               | A         | E                   |
| Posible (3)     | B                     | M         | A               | E         | E                   |
| Probable (4)    | M                     | A         | A               | E         | E                   |
| Casi Seguro (5) | A                     | A         | E               | E         | E                   |

B: Zona de riesgo baja: Asumir el riesgo

M: Zona de riesgo moderada: Asumir el riesgo, reducir el riesgo

A: Zona de riesgo Alta: Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir

E: Zona de riesgo extrema: Reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

## MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS – APLICANDO LA METODOLOGÍA

**EVALUACIÓN  
DE RIESGOS:  
TÉCNICA  
CUALITATIVA**

| ANÁLISIS DEL RIESGO   |              |         |              |                  |  |
|---|--------------|---------|--------------|------------------|--|
| PROCESO: ATENCIÓN AL USUARIO  |              |         |              |                  |  |
| OBJETIVO: Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. |              |         |              |                  |  |
| RIESGO  | CALIFICACIÓN |         | Tipo Impacto | Evaluación       | Medidas de respuesta                               |
|   | Probabilidad | Impacto |              |                  |  |
| Incumplimiento en la generación de respuestas a los usuarios (términos establecidos por la ley).  | 4            | 3       | Legal        | Zona Riesgo Alta | Evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo. |

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

## MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS – APLICANDO LA METODOLOGÍA

**EVALUACIÓN  
DE RIESGOS:  
TÉCNICA  
CUALITATIVA**

*Un primer análisis del riesgo: **Riesgo Inherente** (Riesgo al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones por parte de la Dirección para modificar su probabilidad o impacto.*

| PROBABILIDAD    | IMPACTO            |           |              |           |                  |
|-----------------|--------------------|-----------|--------------|-----------|------------------|
|                 | Insignificante (1) | Menor (2) | Moderado (3) | Mayor (4) | Catastrófico (5) |
| Raro (1)        | B                  | B         | M            | A         | A                |
| Improbable (2)  | B                  | B         | M            | A         | E                |
| Posible (3)     | B                  | M         | A            | E         | E                |
| Probable (4)    | M                  | A         | Ⓐ            | E         | E                |
| Casi Seguro (5) | A                  | A         | E            | E         | E                |

B: Zona de riesgo baja: asumir el riesgo  
 M: Zona de riesgo moderada: asumir el riesgo, reducir el riesgo  
 A: Zona de riesgo alta: reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir  
 E: Zona de riesgo extrema: reducir el riesgo, evitar, compartir o transferir

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

## EVALUACIÓN DE RIESGOS: TÉCNICA SEMICUANTITATIVA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

| Valor | Categoría     | Probabilidad   |
|-------|---------------|--|
| 10    | Recurrente    | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene plena seguridad que éste se materialice, tiende a estar entre 90% y 100%. |
| 9     |               |  |
| 8     | Muy probable  | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 75% a 95% de seguridad que éste se materialice.                         |
| 7     |               |  |
| 6     | Poco probable | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 51% a 74% de seguridad que éste se materialice.                        |
| 5     |               |  |
| 4     | Inusual       | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 25% a 50% de seguridad que éste se materialice.                         |
| 3     |               |  |
| 2     | Rara          | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre 1% a 25% de seguridad que éste se materialice.                      |
| 1     |               |  |

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

## EVALUACIÓN DE RIESGOS: TÉCNICA SEMICUANTITATIVA IMPACTO

| Valor | Categoría    | Impacto   |
|-------|--------------|---|
| 10    | Catastrófico | Riesgo cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la institución; asimismo puede implicar pérdida patrimonial o daño de la imagen, dejando además sin funciones total o parcialmente por un periodo importante de tiempo, afectando los programas o servicios que entrega la institución. |
| 9     |              |   |
| 8     | Grave        | Riesgo cuya materialización podría dañar de manera significativa el patrimonio institucional, daño a la imagen o logro de los objetivos estratégicos. Asimismo se necesita un periodo de tiempo considerable para restablecer la operación o corregir los daños.  |
| 7     |              |   |
| 6     | Moderado     | Riesgo cuya materialización causaría una pérdida importante en el patrimonio o un daño en la imagen institucional.  |
| 5     |              |   |
| 4     | Bajo         | Riesgo que no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que en caso de materializarse podría causar daños al patrimonio o imagen, que se puede corregir en poco tiempo.  |
| 3     |              |   |
| 2     | Menor        | Riesgo que en caso de materializarse podría tener efectos muy pequeños en la institución.   |
| 1     |              |   |

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

## EVALUACIÓN DE RIESGOS: TÉCNICA CUANTITATIVA

Las técnicas cuantitativas incluyen:

- Benchmarking
- Técnicas no probabilísticas (Análisis de sensibilidad, análisis de escenarios, pruebas de stress).
- Técnicas probabilísticas Value at Risk (VaR), evaluación de eventos de pérdida y backtesting.

Las técnicas de evaluación cuantitativas requieren:

- Exactitud y disponibilidad de información.
- Una metodología de cuantificación bien definida.
- Supuestos razonables.

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

## PRESENTACIÓN DE EVALUACIONES DE RIESGOS



Las organizaciones utilizan diversos métodos para presentar las evaluaciones de riesgos. La presentación de una manera clara y concisa resulta especialmente importante en el caso de la evaluación cualitativa, dado que en este caso los riesgos no se resumen en una cifra o intervalo numérico, como sucede en las técnicas cuantitativas. Algunas técnicas incluyen mapas de riesgo y representaciones numéricas.

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

## MAPA DE RIESGO

Representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos.

Puede adoptar la forma de Mapa de Calor y Diagramas de Proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo.

Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto)

Dependiendo del nivel de detalle y de la profundidad del análisis, los mapas de riesgo pueden presentar la probabilidad y/o el impacto general esperado o bien incorporar un elemento de variabilidad de dicha P e I.

## MAPA DE CALOR

Una empresa evalúa los riesgos que afectan a su objetivo de mantener una plantilla de calidad. La probabilidad se considera en términos de porcentaje de rotación a lo largo de un determinado periodo y el impacto en términos del coste de ineficacia operativa y de sustitución, formación y desarrollo de los empleados. El código de color resalta los riesgos con una mayor probabilidad de materialización, así como aquellos con una mayor probabilidad de tener un efecto significativo en los objetivos.

### Alcances:

El siguiente mapa de calor presenta niveles de riesgo (probabilidad e impacto) con un código de color, donde rojo representa un riesgo elevado, el amarillo un riesgo moderado y el verde un riesgo reducido.

|   | Tema                         | Descripción del riesgo  | Probabilidad         | Impacto  |
|---|------------------------------|---|----------------------|----------|
| A | Compensación                 | La insatisfacción de los empleados con la compensación recibida conduce a un mayor índice de rotación de la plantilla.  | Posible              | Moderado |
| B | Reconocimiento               | Los empleados no se sienten reconocidos, lo que supone una menor concentración en las tareas y tasas superiores de error  | Improbable           | Leve     |
| C | Plantilla infra-dimensionada | Los empleados están utilizados en exceso y hacen un número considerable de horas extra. Los empleados se marchan a trabajar a otras organizaciones con un mejor equilibrio entre la vida profesional y la personal. | Probable             | Moderado |
| D | Demografía                   | El cambio en la composición demográfica del grupo de empleados provoca una mayor rotación.  | Prácticamente seguro | Moderado |
| E | Mercado de trabajo           | Aumento de la demanda de empleados de la empresa por parte de empresas de contratación.   | Improbable           | Moderado |

## MAPA DE CALOR

|   | Tema                              | Descripción del riesgo  | Probabilidad | Impacto  |
|---|-----------------------------------|---|--------------|----------|
| F | Evaluación del rendimiento        | La insatisfacción de los empleados con las medidas y procesos de evaluación del rendimiento provoca un descenso de la motivación, el enfoque hacia objetivos no críticos y la pérdida de personas que se van a empresas percibidas como preferidas. | Posible      | Moderado |
| G | Comunicación                      | Una comunicación ineficiente entre los empleados y la dirección provoca la aparición de mensajes contradictorios y la búsqueda de un empleo alternativo.  | Posible      | Moderado |
| H | Seguridad en el puesto de trabajo | Un puesto de trabajo inseguro provoca lesiones en los empleados y renuncias por parte de los afectados, así como por parte de otros empleados preocupados por los problemas de seguridad.   | Improbable   | Grave    |
| I | Desarrollo de carrera             | Los empleados perciben un control limitado sobre el desarrollo de su carrera, lo que provoca una mayor rotación.  | Posible      | Moderado |
| J | Diversidad del trabajo            | La insatisfacción de los empleados con el grado de variación del trabajo provoca un comportamiento rutinario, mayor número de errores en procesos clave y la búsqueda de oportunidades de trabajo más interesantes fuera de la empresa.             | Posible      | Moderado |

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

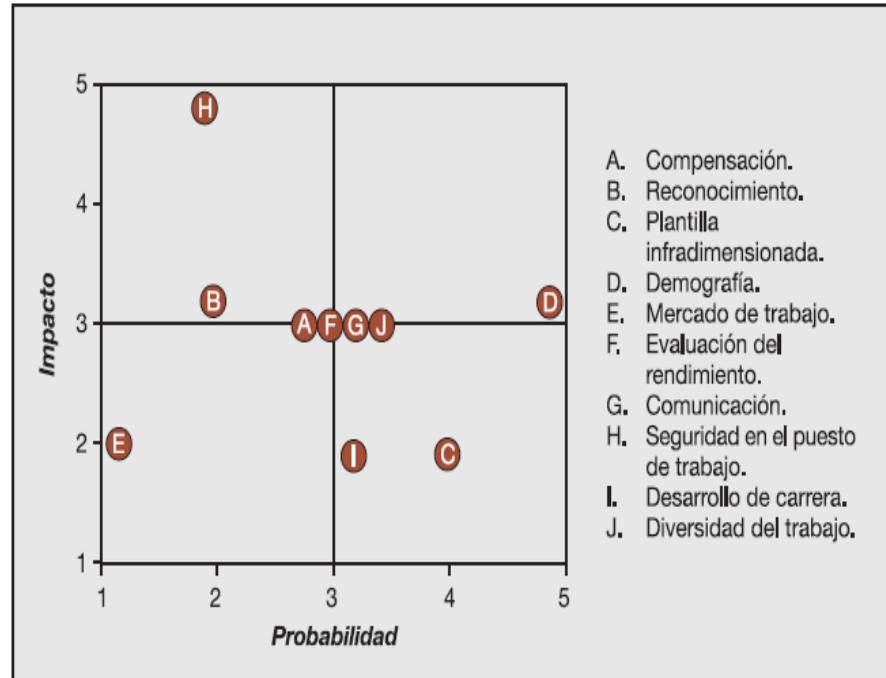
## MAPA DE RIESGO MATRICIAL

### Alcances:

- En un mapa de riesgo matricial, la probabilidad se sitúa en el eje horizontal y el impacto en el vertical.
- Este modelo proporciona más información, con lo cual la Dirección puede dar prioridad más fácilmente a los puntos a los cuales es más necesario prestar una mayor atención.

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

## MAPA DE RIESGO MATRICIAL



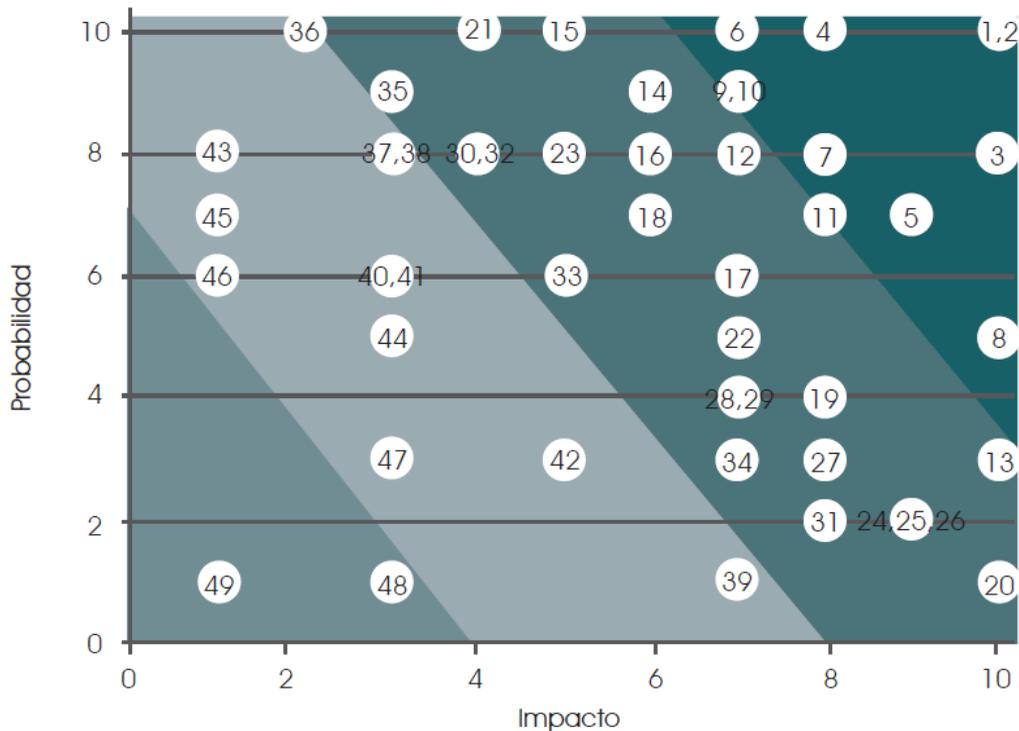
# EVALUACIÓN DE RIESGOS

## PRIORIZACIÓN DE LOS RIESGOS

- ❑ Una vez realizada la valoración de la probabilidad e impacto, es necesario priorizar los riesgos (Automático o manual), lo que permite determinar cuáles riesgos requieren un tratamiento inmediato.
- ❑ **Ejemplo:** El siguiente mapa de calor que ubica cada riesgo identificado en el cuadrante que le corresponda de acuerdo con su evaluación; revela información a la institución a fin que esté en posibilidades de establecer sus niveles de tolerancia a los riesgos.

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

**MAPA QUE  
 CONTRIBUYE A LA  
 PRIORIZACIÓN DE  
 LOS RIESGOS**



# EVALUACIÓN DE RIESGOS

## PRIORIZACIÓN DE LOS RIESGOS

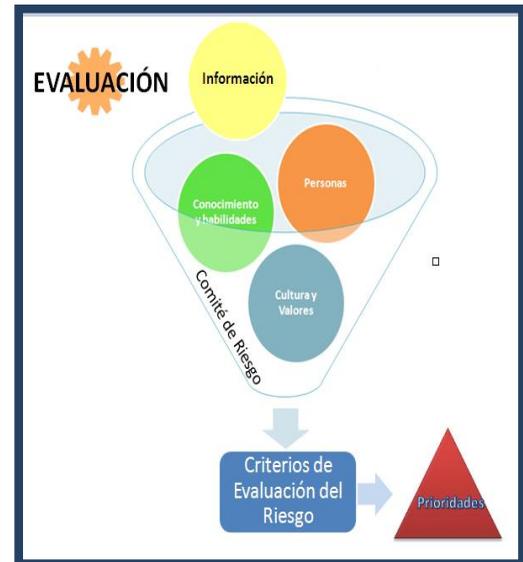
La *escala para priorizar riesgos* se muestra a continuación y determina la gravedad del riesgo de acuerdo con la probabilidad e impacto determinados al momento de la evaluación .

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Riesgo bajo<br>1-24        | <b>Zona de riesgo tolerable.</b><br>Después del análisis de riesgo se debe determinar si los riesgos ubicados en esta zona se aceptan, previenen o mitigan.  |
| Riesgo moderado<br>2.5-4.9 | <b>Zona de riesgo moderado.</b><br>Después del análisis de riesgo se debe determinar si las medidas de prevención y vigilancia para los riesgos ubicados en esta zona, asimismo se debe determinar si estos riesgos se comparten o transfieren para mitigarlos de manera adecuada. |
| Riesgo alto<br>5-7.5       | <b>Zona de riesgo alto.</b><br>Después del análisis de riesgo se debe determinar si las medidas para mitigar los riesgos ubicados en esta zona, determinando si estos riesgos se comparten o transfieren para gestionarlos de manera adecuada.                                     |
| Riesgo grave<br>7.6-10     | <b>Zona de riesgo significativo.</b><br>Después del análisis de riesgo se deben tomar las medidas necesarias para mitigar los riesgos que se encuentran en esta zona, mediante la mitigación y prevención; es recomendable establecer un plan para tales fines.                    |

# EVALUACIÓN DE RIESGOS

## CONSIDERACIONES FINALES

- ❑ La evaluación de riesgos implica la comprensión de los riesgos y proporciona el suministro de la información **para que se determine o no el tratamiento de los riesgos y la prioridad en su aplicación**, es decir **contribuye a la toma de decisiones, que se verá influida por el apetito de riesgo de la organización.**
- ❑ Un evento puede tener múltiples consecuencias y puede afectar a múltiples objetivos.
- ❑ Factores tales como la divergencia de opinión entre los expertos, la incertidumbre, la disponibilidad, calidad, cantidad y la continuidad de la relevancia de la información, o limitaciones sobre la modelización debería ser declarada, y se pueden resaltar.

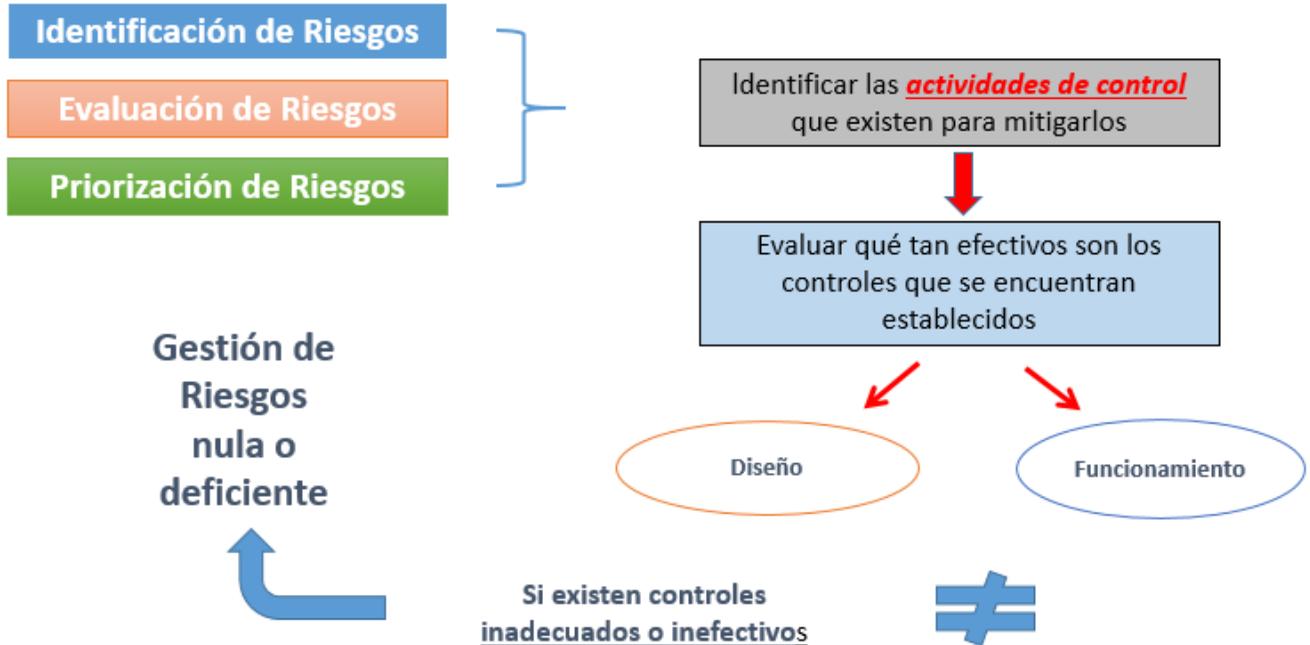


# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

## Aspectos a considerar:

- Identificación de las actividades de control – Definición.
- Tipos de actividades de control.
- Vinculación de las actividades de control con los riesgos subyacentes.
- Riesgo Residual – Criterios de Valoración.
- Tratamiento de Riesgos – Definición.
- Opciones de Tratamiento o Respuesta al Riesgo.
- Estrategias de Respuesta a los Riesgos – Aplicación del Mapa de Riesgos – Múltiples Respuestas – Evaluación de Costo-Beneficio.
- Matriz de Riesgos – Mapa de Riesgos Institucional – Mapa de Riesgos por Proceso – Mapa de Situación de Riesgo Residual.
- Planes de Tratamiento de Riesgos.
- Documentos de Gestión asociados al Componente Evaluación de Riesgos.
- Política de Administración de Riesgos.
- Monitoreo y Reporte de Riesgos – Objetivos Clave - Implicancias – Registro de Eventos.

## TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS



## TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

*Recordemos.....*

Control



Actividad diseñada para **mitigar o reducir la ocurrencia de los riesgos.**



Se orientan a proveer un **nivel razonable** de aseguramiento del cumplimiento de los objetivos de la entidad.

# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

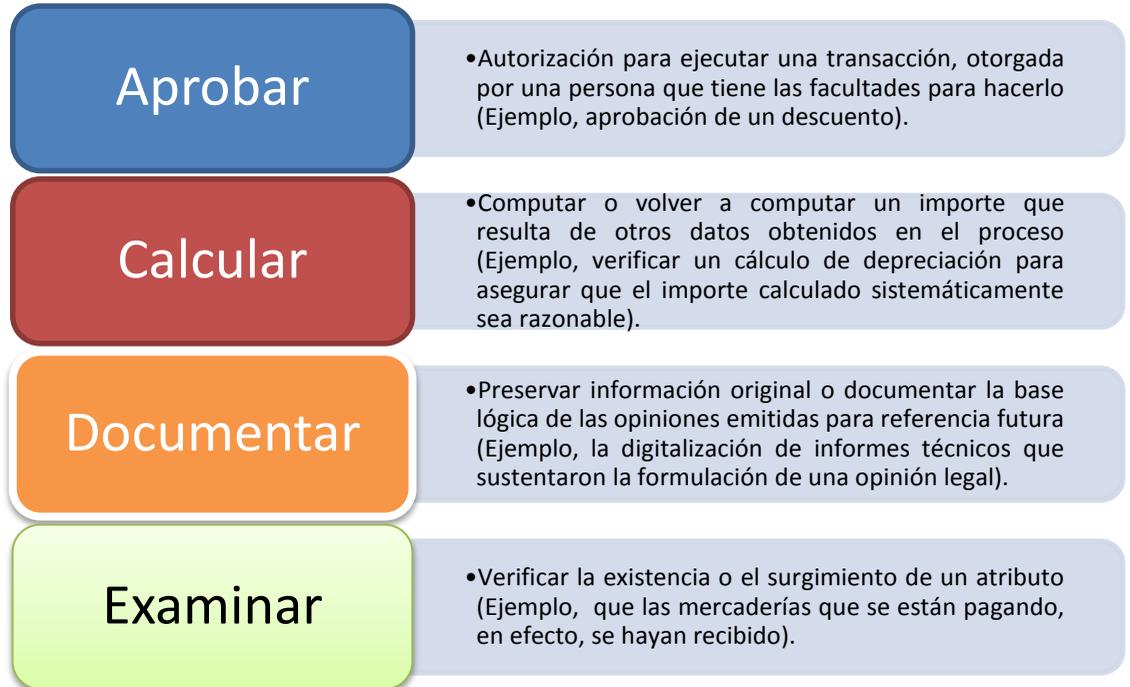
## *Identificar Actividades de Control Clave - Definición*

- ❑ *Un proceso está compuesto por una variedad de acciones.*
- ❑ *Todas pueden tener un rol en el logro del resultado final, pero sólo algunas son fundamentales para el resultado.*
- ❑ *Su ausencia podría dificultar el logro del resultado deseado.*



## TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

*Identificar  
Actividades de  
Control Clave -  
Tipos*



## TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

### *Identificar Actividades de Control Clave - Tipos*



## TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

*Identificar  
Actividades de  
Control Clave -  
Tipos*

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Controles de Gestión</b> | Políticas claras aplicadas                  |
|                             | Seguimiento al plan estratégico y operativo |
|                             | Indicadores de gestión                      |
|                             | Tableros de control                         |
|                             | Seguimiento al cronograma                   |
|                             | Evaluación del desempeño                    |
|                             | Informes de gestión                         |
|                             | Monitoreo de riesgos                        |
| <b>Controles Operativos</b> | Conciliaciones                              |
|                             | Consecutivos                                |
|                             | Verificación de firmas                      |
|                             | Listas de chequeo                           |
|                             | Registro controlado                         |
|                             | Segregación de funciones                    |
|                             | Niveles de autorización                     |
|                             | Custodia apropiada                          |
|                             | Procedimientos formales aplicados           |
|                             | Pólizas                                     |
|                             | Seguridad física                            |
|                             | Contingencias y respaldo                    |
|                             | Personal capacitado                         |
| Aseguramiento y calidad     |   |
| <b>Controles Legales</b>    | Normas claras y aplicadas                   |
|                             | Control de términos                         |

## TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

### ACTIVIDADES DE CONTROL: TIPOS DE CONTROL

- Preventivo
- Detectivo
- Manual
- Automatizado
- Control gerencial
- Las actividades del control también se pueden clasificar por objetivos de control específicas, tales como asegurar la integridad y exactitud del procesamiento de datos.

## TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

### *Consideraciones al identificar Actividades de Control....*

#### ***Frecuencia:***

- Diario
- Semanal
- Bimensual
- Quincenal
- Mensual
- Bimestral
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Permanente
- Esporádico
- Cuando se requiera

#### ***Responsable de su ejecución:***

Nombre del personal encargado de su ejecución y si reúne el perfil del puesto en el cual se desarrolla

#### ***Documentación del Control:***

Responder SI o NO. La documentación del control se refiere a un procedimiento definido que se verifica al obtener la evidencia de su ejecución.

#### ***Evaluación de la Efectividad del Control:***

- No se aplica.
- Se aplica pero no es efectivo.
- Se aplica y es efectivo.

# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

## *Vinculación de las Actividades de Control con los Riesgos Subyacentes*

Es fundamental vincular las actividades de control a nivel de proceso con los riesgos a nivel de proceso, dado que:



- ✓ El logro de los objetivos está sujeto a distintos escenarios de riesgos y ciertas actividades de control sólo pueden mitigar ciertos riesgos.
- ✓ Si se determina que una actividad de control es ineficaz, puede tener impacto en un solo riesgo o en varios riesgos.



EVALUAR LA IDONEIDAD DEL  
DISEÑO DEL CONTROL

La clave de esta fase es determinar si las actividades de control clave reducen o gestionan los riesgos de proceso individuales a un nivel aceptable.

## TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

### *Riesgo Residual*

- ❑ Se valora tomando en consideración los riesgos inicialmente evaluados contra aquellas respuestas y acciones de control que minimizaron dicho riesgo.
- ❑ Implica determinar la eficacia de las acciones de control implementadas o existentes, permitiendo así determinar el adecuado riesgo residual.
- ❑ Los criterios de evaluación del riesgo residual serán los mismos que aplican en la evaluación del riesgo inherente.



# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

## *Riesgo Residual*

### Criterios de Valoración para el Riesgo Residual

| Criterios                                  | Valoración del riesgo residual                         |
|--|--|
| No existen actividades de control          | Se mantiene riesgo inicial del nivel de riesgo inicial |
| Existen actividades de control             | Se reduce en un nivel del riesgo inicial               |
| Existen actividades de control eficaces(*) | Se reduce en dos niveles del riesgo inicial            |

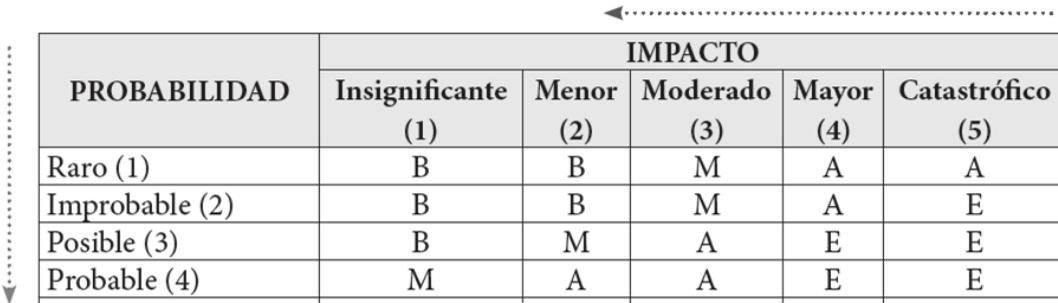
(\*)En la eficacia de los controles dependerá de la entidad considerar la mejor técnica para su determinación

# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

## Riesgo Residual

### Criterios de Valoración para el Riesgo Residual

*Es importante que la valoración de los controles incluya un análisis de tipo cuantitativo, que permita saber con exactitud **cuántas posiciones dentro de la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos es posible desplazarse**, a fin de bajar el nivel de riesgo al que está expuesto el proceso analizado.*



| PROBABILIDAD    | IMPACTO               |              |                 |              |                     |
|-----------------|-----------------------|--------------|-----------------|--------------|---------------------|
|                 | Insignificante<br>(1) | Menor<br>(2) | Moderado<br>(3) | Mayor<br>(4) | Catastrófico<br>(5) |
| Raro (1)        | B                     | B            | M               | A            | A                   |
| Improbable (2)  | B                     | B            | M               | A            | E                   |
| Posible (3)     | B                     | M            | A               | E            | E                   |
| Probable (4)    | M                     | A            | A               | E            | E                   |
| Casi cierto (5) | A                     | A            | E               | E            | E                   |

## TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

### Criterios de Valoración para el Riesgo Residual

**Metodología para ponderar** de manera objetiva **los controles y poder determinar el desplazamiento** dentro de la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos

**(I)**

| PÁRAMETROS                           | CRITERIOS   | TIPO DE CONTROL |         | PUNTAJES |
|--------------------------------------|---|-----------------|---------|----------|
|                                      |   | Probabilidad    | Impacto |          |
| Herramientas para ejercer el control | Posee una herramienta para ejercer el control.                                  |                 |         | 15       |
|                                      | Existen manuales instructivos o procedimientos para el manejo de la herramienta |                 |         | 15       |
|                                      | En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva.               |                 |         | 30       |
| Seguimiento al control               | Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento. |                 |         | 15       |
|                                      | La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es adecuada.            |                 |         | 25       |
| TOTAL                                |   |                 |         | 100      |

# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

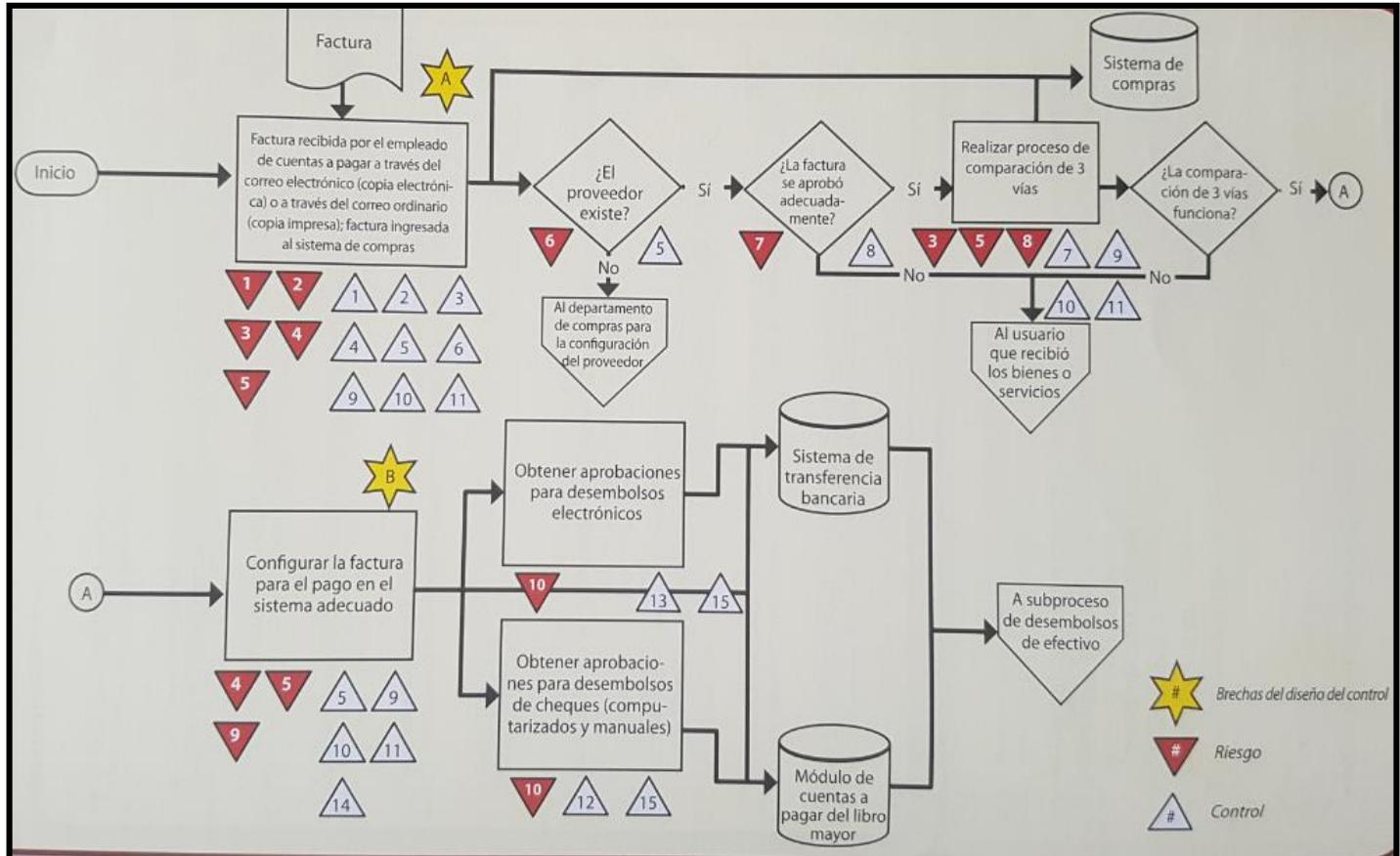
## Criterios de Valoración para el Riesgo Residual

**Metodología para ponderar** de manera objetiva **los controles y poder determinar el desplazamiento** dentro de la Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos

**(II)**

| RANGOS DE CALIFICACIÓN DE LOS CONTROLES | DEPENDIENDO SI EL CONTROL AFECTA PROBABILIDAD O IMPACTO DESPLAZA EN LA MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS |                                      |
|---|---|--------------------------------------|
|   | CUADRANTES A DISMINUIR EN LA PROBABILIDAD   | CUADRANTES A DISMINUIR EN EL IMPACTO |
| Entre 0-50                              | 0   | 0                                    |
| Entre 51-75                             | 1   | 1                                    |
| Entre 76-100                            | 2   | 2                                    |

## Caso Aplicativo: Mapa detallado del subproceso de procesamiento de facturas en el proceso de desembolso de efectivo.



## Riesgos del Procesamiento de Facturas del mapa detallado del proceso.

- 1 Cuentas a pagar no recibe la factura en término y, como consecuencia, los pasivos no se reflejan correctamente en los estados contables.
- 2 Cuentas a pagar no procesa la factura en término y, como consecuencia, se pierden oportunidades de obtener descuentos o se incurre en recargos por pagos atrasados.
- 3 La información de la factura se ingresa incorrectamente en el sistema de compras y, como consecuencia, se realizan pagos incorrectos o inadecuados.
- 4 Se ingresan y se procesan facturas duplicadas, lo que genera el pago duplicado de una misma factura.
- 5 El personal de cuentas a pagar tiene acceso inapropiado a los distintos sistemas y esto le permite crear proveedores, órdenes de compra u otros pagos ficticios.
- 6 Se procesan pagos a un proveedor incorrecto o inexistente, lo que genera un atraso en los pagos al proveedor correcto, la necesidad de cobrar reembolsos del proveedor incorrecto o un pago fraudulento.
- 7 Se procesan pagos para facturas que aún no han sido aprobadas y, como consecuencia, se realizan pagos antes de que se reciban los bienes o servicios.
- 8 Se procesan facturas que no coinciden con las órdenes de compra, los informes de recepción u otra documentación relevante y, como consecuencia, se genera una obligación y se paga un monto incorrecto.
- 9 Se realizan pagos antes de la fecha de vencimiento y, como consecuencia, se pierde dinero por pagar anticipadamente.
- 10 Se realizan pagos sin aprobación, lo que genera pagos efectuados a través de medios costosos e ineficientes o de una manera inconsistente respecto de los requisitos de flujo de caja.

## Actividades de Control del Procesamiento de Facturas.

- 1 Como parte del proceso de cierre de fin de mes, el gerente de cuentas a pagar solicitará información sobre facturas no procesadas y preparará la consiguiente provisión por cuentas a pagar.
- 2 Una vez ingresada la factura aprobada, el sistema registrará automáticamente el crédito en cuentas a pagar y el débito en la cuenta de gastos o del balance de situación correspondiente.
- 3 El gerente de compras revisa las órdenes de compra abiertas una vez por mes para determinar su estado.
- 4 El empleado de cuentas a pagar genera un informe al final de cada semana para mostrar las facturas ingresadas pero no aprobadas. Para las facturas pendientes por más de una semana, se envía un recordatorio al usuario.
- 5 El sistema de compras requiere que se completen todos los campos de la factura antes de permitir su procesamiento. No se puede ingresar una factura que no coincida con un proveedor aprobado.
- 6 El sistema de compras le envía un aviso al empleado de cuentas a pagar si el número de proveedor, el número de factura y el monto de la factura coincide con una factura ingresada anteriormente.
- 7 El sistema de compras confirma la coincidencia entre las cantidades y los precios de una factura, la orden de compra y los documentos recibidos. Si no hay coincidencia, la factura queda retenida.
- 8 Los límites de aprobación de facturas se confirman con los jefes de departamento una vez al año y se actualizan si es necesario.
- 9 Se requiere un nombre de usuario y una contraseña para acceder a todos los sistemas. Las contraseñas están sujetas a parámetros de denominación y se deben cambiar cada 90 días.

## Actividades de Control del Procesamiento de Facturas y Brechas del Diseño del Control

10

Los derechos de acceso a los sistemas se revisan dos veces al año con los jefes de departamento para asegurar que las capacidades de acceso estén alineadas con las responsabilidades del puesto.

11

El personal de cuentas a pagar no puede acceder al archivo maestro de proveedores ni puede realizar cambios en la información de recepción y de órdenes de compra ingresadas previamente.

12

Sólo el gerente de cuentas a pagar puede iniciar el procesamiento de un lote de cheques computarizados.

13

Sólo el personal del departamento de tesorería tiene derecho a procesar transferencias bancarias.

14

El sistema de compras interactúa con el módulo de cuentas a pagar del libro mayor y con el sistema de transferencias bancarias.

15

Los cheques computarizados de más de \$50.000 requieren la firma manual del tesorero. Los cheques computarizados de más de \$100.000 requieren la firma manual del director financiero. Los cheques manuales requieren doble firma. La firma del tesorero y la del director financiero deben coincidir con las firmas de los cheques computarizados de montos grandes. El tesorero debe autorizar las transferencias bancarias individuales de más de \$100.000.

A

No se realizan verificaciones con los usuarios para determinar si se han recibido bienes o servicios pero aún no se han facturado (observación del trabajo informada en el papel de trabajo Z-1).

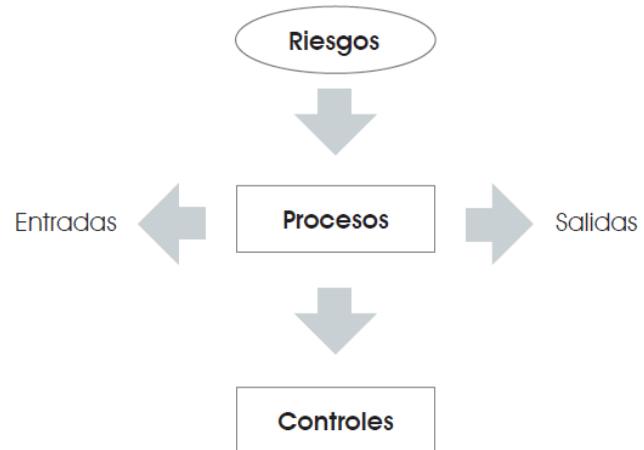
B

Si bien el sistema le envía un aviso al empleado de cuentas a pagar cuando existen posibles facturas duplicadas, no evita que el empleado continúe procesando dicha factura (observación del trabajo informada en el papel de trabajo Z-2).

# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

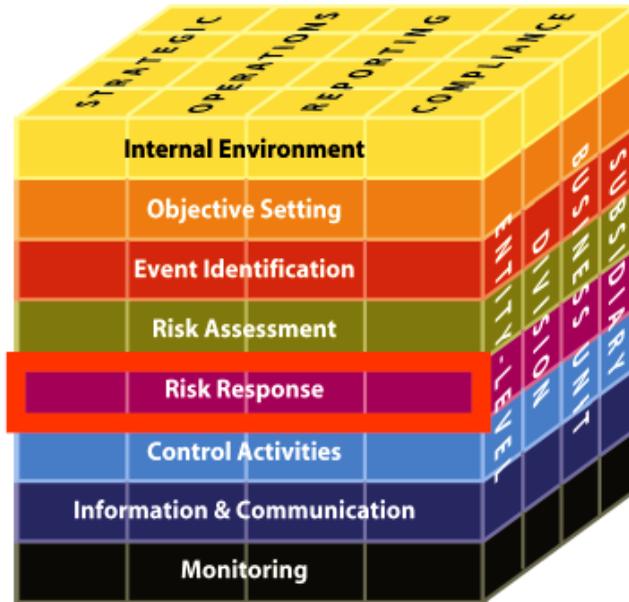
## Tratamiento de Riesgos

- ✓ Involucra la **selección de una o más opciones para modificar los riesgos residuales** y la implementación de tales acciones.
- ✓ El **desplazamiento** dentro de la Matriz de Evaluación y Calificación determinará finalmente la **selección de las opciones de tratamiento** del riesgo.
- ✓ Su finalidad **es alinear los riesgos evaluados** con el **apetito** de riesgo, estrategia y objetivos.



## TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

### RESPUESTA A LOS RIESGOS: **DEFINICIÓN**



- Las respuestas incluyen evitar, reducir, compartir y aceptar.
- Se debe evaluar el efecto sobre la probabilidad e impacto.
- Se debe evaluar los costos y beneficios.
- Seleccionar una respuesta que deje el riesgo residual dentro de las tolerancias del riesgo deseado.

# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

Opciones de  
Tratamiento del  
Riesgo o Respuesta al  
Riesgo



# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

## Opciones de Tratamiento del Riesgo o Respuesta al Riesgo

**EVITAR**

Se refiere a eliminar el factor o los factores que están provocando el riesgo e Implica tomar las medidas para prevenir un riesgo adverso.

Se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación como resultado de la implantación de adecuados controles y acciones emprendidas.

Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, entre otros.

Sin embargo, este tipo de estrategia no es recomendable por la naturaleza de las actividades de las entidades.

# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

Opciones de  
Tratamiento  
del Riesgo o  
Respuesta al  
Riesgo

**REDUCIR**

Implica reducir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección).

Es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles.

Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

## UNIDAD III – TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

### Opciones de Tratamiento del Riesgo o Respuesta al Riesgo

COMPARTIR  
O  
TRANSFERIR

Consiste en trasladar el impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta, a un tercero.

Transferir el riesgo simplemente da a otra parte la responsabilidad de su gestión; no lo elimina.

Como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido.

Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un sólo lugar.

# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

## Opciones de Tratamiento del Riesgo o Respuesta al Riesgo

COMPARTIR  
O  
TRANSFERIR

Si se traslada el riesgo mediante la responsabilización de un tercero (tercerización especializada), el tercero deberá tener experiencia particular para ejecutar el trabajo sin riesgos o si el riesgo permanece.

La responsabilidad será del tercero y asumirá los impactos o pérdidas derivadas de su materialización.

En la actualidad la estrategia de transferencia de riesgos es una de las más utilizadas.

# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

## Opciones de Tratamiento del Riesgo o Respuesta al Riesgo

**COMPARTIR  
O  
TRANSFERIR**

## DIMENSIONES

### Protección o Cobertura

- Cuando la acción que se realiza para reducir la posibilidad de una pérdida, obliga también a renunciar a la posibilidad de una ganancia.

### Aseguramiento

- Significa pagar una prima (el precio del seguro) para que en caso de tener pérdidas estas sean asumidas por la aseguradora.

### Diversificación

- Implica mantener cantidades similares de muchos activos riesgosos en lugar de concentrar toda la inversión en uno sólo producto.

# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

## Opciones de Tratamiento del Riesgo o Respuesta al Riesgo

ASUMIR O  
ACEPTAR

- ❑ Una vez analizado el grado de impacto que el riesgo tiene sobre los objetivos estratégicos y que ***se concluye que no está en condiciones de mitigarlo razonablemente***, se decide retenerlo y ***no ejecutar acción alguna***. Esta estrategia deberá usarse ***sólo para riesgos de bajo impacto y baja probabilidad*** de ocurrencia.
- ❑ Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente ***acepta la pérdida residual probable*** y ***elabora planes de contingencia para su manejo***.

## TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

La selección  
de la  
respuesta al  
riesgo deberá  
considerar



- Viabilidad jurídica.
- Viabilidad técnica.
- Viabilidad institucional.
- Viabilidad financiera o económica.
- Análisis de costo-beneficio.

# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

RESPUESTA A LOS RIESGOS: **ALTERNATIVAS**

*Para determinados riesgos, la dirección puede confiar en **múltiples técnicas** para reducir el riesgo residual general hasta situarlo dentro de las tolerancias al riesgo....*

# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

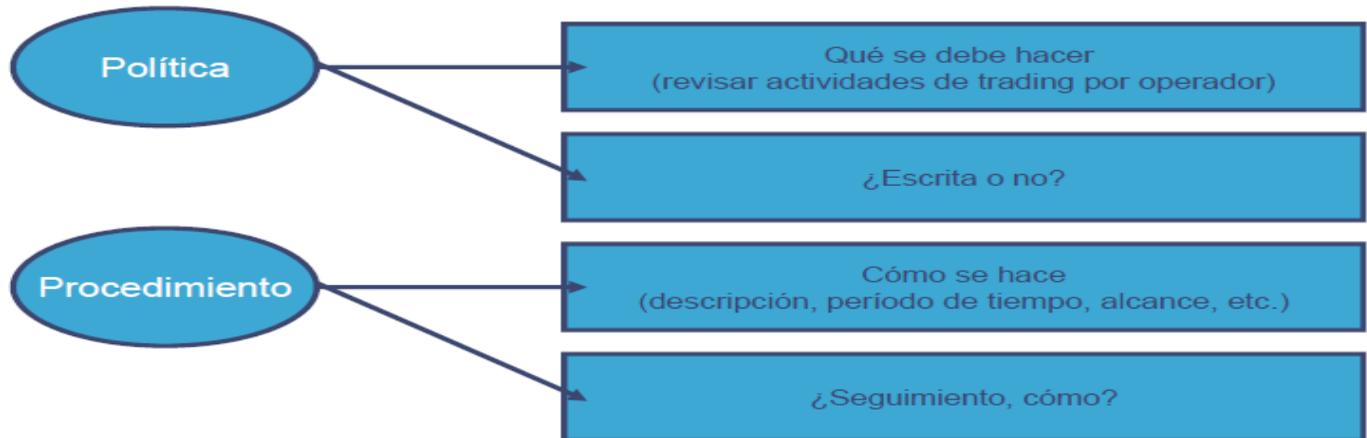
## RESPUESTA A LOS RIESGOS: **COSTES Y BENEFICIOS**

- ❑ *Prácticamente, todas las respuestas al riesgo implican un tipo de coste directo o indirecto que se debe sopesar en relación con el beneficio que genera.*
- ❑ *Se debe considerar el coste inicial del diseño e implantación de una respuesta (procesos, personal y tecnología), así como el coste de mantener la respuesta de manera continua.*
- ❑ *Los costes y beneficios asociados pueden medirse cuantitativa o cualitativamente, empleando normalmente una unidad de medida coherente con la empleada para establecer el objetivo y las tolerancias al riesgo relacionadas.*

## TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

ACTIVIDADES DE CONTROL: **POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

Las actividades de control deben estar respaldadas por políticas y procedimientos, los cuales son distintos....

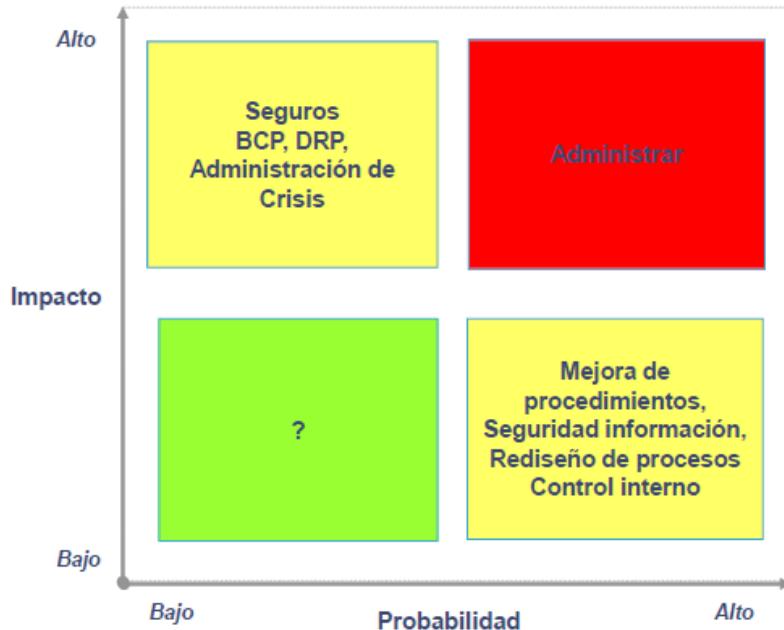


Cultura organizacional – Ambiente interno

# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

## Estrategia de Respuesta a los Riesgos: Aplicación del Mapa de Riesgos

BCP = Plan de Continuidad del  
Negocio.  
DRP = Plan de Recuperación ante  
Desastres.



# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

| <b>Objetivo de operaciones</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar a 180 nuevos empleados cualificados a lo largo de todas nuestras divisiones de fabricación con el fin de responder a la demanda de nuestros clientes sin sobrecargar la plantilla.</li> <li>• Mantener unos gastos de personal del 22% sobre cada unidad monetaria de pedido</li> </ul> |   |   |                                  |   |
|--|--|---|---|----------------------------------|---|
| <b>Unidad de medición</b>  | Número de nuevos empleados cualificados contratados.   |   |   |                                  |   |
| <b>Tolerancia</b>  | 165 – 200 nuevos empleados cualificados, con unos gastos de personal entre el 20% y 23% por cada unidad monetaria de pedido.   |   |   |                                  |   |
| Riesgos  | Evaluación de riesgos inherentes   |   | Respuesta al riesgo   | Evaluación de riesgos residuales |   |
|  | Probabilidad   | Impacto   |   | Probabilidad                     | Impacto   |
| <b>Número decreciente de candidatos cualificados disponibles</b> | 20%  | Reducción del 10% en la contratación<br>18 puestos sin ocupar   | Establecer un contrato con una agencia de selección externa para que proporcione candidatos | 10%                              | Reducción del 10% en la contratación<br>18 puestos sin ocupar   |
| <b>Variabilidad inaceptable de nuestro proceso de selección</b>  | 30%  | Reducción del 5% en la contratación debido a cribas de candidatos mal definidas<br>9 puestos sin ocupar | Revisión del proceso de selección cada dos años   | 20%                              | Reducción del 5% en la contratación debido a cribas de candidatos mal definidas<br>9 puestos sin ocupar |
| <b>Alineación con la tolerancia al riesgo</b>                    | Se espera que la respuesta sitúe a la empresa dentro de la tolerancia al riesgo  |   |   |                                  |   |

**Vinculación de objetivos, eventos, evaluación de riesgos y respuestas al riesgo**

# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

| <b>Objetivo de cumplimiento</b>            | El uso de pesticidas en las instalaciones de la empresa se realiza de acuerdo con todas las leyes y normativas medioambientales aplicables. |  |   |                 |  |
|--|---|--|---|-----------------|--|
| <b>Unidad de medición</b>                  | Índice de cumplimiento  |  |   |                 |  |
| <b>Objetivo</b>                            | Cumplimiento del 100%   |  |   |                 |  |
| <b>Tolerancia de riesgo</b>                | 98% - 100%  |  |   |                 |  |
| Riesgos                                    | Riesgo inherente  |  | Respuesta al riesgo seleccionada  | Riesgo residual |  |
|  | Probabilidad  | Impacto                                  |   | Probabilidad    | Impacto                                  |
| Se utilizan pesticidas en zonas prohibidas | Moderada  | Multas, sanciones, daños a la reputación | La distribución de todos los pesticidas para su uso en el recinto de la empresa se coordina a través del departamento de servicios.   | Baja            | Multas, sanciones, daños a la reputación |
|  |   |  | Se ha de rellenar un formulario de notificación, vía web, por todo el personal del recinto, señalando los detalles importantes y 72 horas antes de la aplicación de los pesticidas. |                 |  |
|  |   |  | Se marcan claramente todas las áreas prohibidas.  |                 |  |

**Múltiples  
Respuestas al  
Riesgo**

## TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

*Recordemos que....*

### Matriz de Riesgos

Herramienta metodológica que permite hacer un inventario de riesgos sistemáticamente agrupados por clase o tipo de riesgo y ordenado prioritariamente de acuerdo con el nivel de riesgos.

En este mapa se describen los riesgos identificados y se justifica el nivel de cada uno de ellos.

Incluye la recomendación de acciones y los responsables de su implantación.

Se considera recomendable elaborar un mapa de riesgos por cada proceso para facilitar la administración del riesgo, el cual debe elaborarse al finalizar la etapa de valoración del riesgo.

## TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

*Recordemos que....*

### Matriz de Riesgos

| Riesgo | Evaluación del Riesgo Inherente |         | Nivel de Riesgo | Control existente | Evaluación del Riesgo Residual |         | Nivel de Riesgo | Respuesta al riesgo |                   |             |
|--------|---------------------------------|---------|-----------------|-------------------|--------------------------------|---------|-----------------|---------------------|-------------------|-------------|
|        | Nivel de riesgo                 |         |                 |                   | Nivel de riesgo                |         |                 | Acción              | Control necesario | Responsable |
|        | Probabilidad                    | Impacto |                 |                   | Probabilidad                   | Impacto |                 |                     |                   |             |
|        |                                 |         |                 |                   |                                |         |                 |                     |                   |             |
|        |                                 |         |                 |                   |                                |         |                 |                     |                   |             |

## TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

*Se debe tener en cuenta que....*

### Mapa de Riesgos Institucional

- Contiene a nivel estratégico los mayores riesgos a los cuales está expuesta la entidad, permitiendo conocer las políticas inmediatas de respuesta ante ellos.

### Mapa de Riesgos por Proceso

- Facilita la elaboración del mapa institucional, que se alimenta de éstos, teniendo en cuenta que solamente se trasladan al institucional aquellos riesgos que permanecieron en las zonas más altas de riesgo y que afectan el cumplimiento de la misión institucional y objetivos de la entidad.

| Riesgo |   | Evaluación del Riesgo |       |            |       |                 |       | Respuesta al Riesgo |  |  | Riesgo Residual | Responsable                       |
|--------|---|-----------------------|-------|------------|-------|-----------------|-------|---------------------|--|--|-----------------|-----------------------------------|
|        |   | Probabilidad          |       | Impacto    |       | Nivel de riesgo |       | Respuesta           | Actividades  | Controles necesarios   |                 |                                   |
|        |   | Nivel                 | Valor | Nivel      | Valor | Nivel           | Valor |                     |  |  |                 |                                   |
| R1     | Requerimientos de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas erróneas o insuficientes   | Possible              | 2     | Desastroso | 3     | Importante      | 6     | REDUCIR             | Establecer lineamientos que permitan la revisión de las especificaciones técnicas de los bienes y servicios                                | * GG o GAF revisan y aprueban requerimientos<br>* Comité especial elabora bases de acuerdo a las especificaciones técnicas<br>* Logística revisa y da V"B" a las bases<br>* Asesoría Legal coloca V"B" a las bases<br>* GG o GAF aprueba las bases<br>* Cotización efectuada por logística | Moderado        | Departamento de Logística         |
| R2     | Generación de requerimientos mal planificados   | Probable              | 3     | Moderado   | 2     | Importante      | 6     | REDUCIR             | Efectuar capacitación de personal sobre temas de planificación   | * Desarrollo de capacitaciones periódicas<br>* Desarrollo analítico de adquisiciones de periodos anteriores  | Moderado        | Oficina Planeamiento y Desarrollo |
| R3     | Información mal ingresada al sistema informático  | Improbable            | 1     | Moderado   | 2     | Tolerable       | 2     | ACEPTAR             |  |  | Tolerable       | Área usuaria                      |
| R4     | Cotizaciones sobrevaluadas  | Possible              | 2     | Moderado   | 2     | Moderado        | 4     | REDUCIR             | Establecer como política de compras la realización de cotizaciones como mínimo   | * Asistente de compras de bienes o servicios realiza cotización<br>* Realizar 2 cotizaciones como mínimo para una adquisición<br>* Registrar y archivar 2 cotizaciones como mínimo para una adquisición  | Tolerable       | Departamento de Logística         |
| R5     | Bases para Adquisiciones mal elaboradas   | Possible              | 2     | Desastroso | 3     | Importante      | 6     | REDUCIR             |  | * Comité especial elabora bases de acuerdo a las especificaciones técnicas<br>* Logística revisa y da V"B" a las bases<br>* Asesoría legal coloca V"B" a las bases<br>* GG o GAF aprueba las bases<br>* La elaboración de bases estará de acuerdo a la normativa legal vigente             | Moderado        | Comité Especial                   |
| R6     | Calendario de Actividades para los procesos de selección con tiempos prolongados determinado por la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. | Probable              | 3     | Moderado   | 2     | Importante      | 6     | ACEPTAR             |  |  | Importante      | Asesoría Jurídica                 |
| R7     | Requerimientos de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas erróneas o insuficientes <i>Nota: diferenciar con R1</i>                     | Possible              | 2     | Desastroso | 3     | Importante      | 6     | REDUCIR             | Establecer lineamientos que permitan la revisión de las especificaciones técnicas de los bienes y servicios                                | * GG o GAF revisa y aprueba requerimientos<br>* Solicitar documentación sustentatoria que evidencie la necesidad de los requerimientos   | Moderado        | Departamento de Logística         |
| R8     | Bienes y servicios con mayor costo  | Possible              | 2     | Moderado   | 2     | Moderado        | 4     | REDUCIR             | Establecer como política la sustentación de la estimación de precios por parte del área que requiere los bienes y servicios no programados | * Área usuaria presenta sustento de estimación de precios o cotización<br>* Registrar y archivar 2 cotizaciones como mínimo para una adquisición   | Tolerable       | Departamento de Logística         |
| R9     | Retrasos de entes superiores de control en la atención a requerimientos presupuestales  | Improbable            | 1     | Moderado   | 2     | Tolerable       | 2     | ACEPTAR             |  |  | Tolerable       | Oficina Planeamiento y Desarrollo |

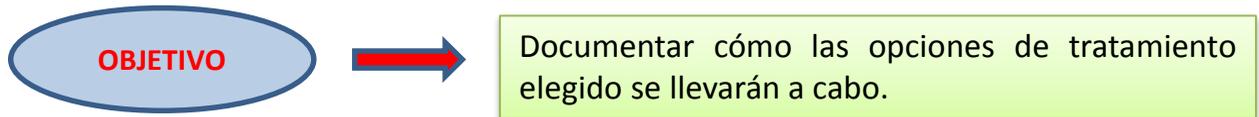
# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

## MAPA DE SITUACIÓN DE RIESGO RESIDUAL

| Probabilidad |   |      |                        |                               |
|--------------|---|------|------------------------|-------------------------------|
| Probable     | 3 |      | R6      R2<br>↓        |                               |
| Posible      | 2 |      | R2<br>↓                | R7    R5    R1<br>↓    ↓    ↓ |
| Improbable   | 1 |      | R8      R4<br>↓      ↓ | R7    R5    R1<br>↓    ↓    ↓ |
| Impacto      |   | 1    | 2                      | 3                             |
|              |   | Leve | Moderado               | Catastrófico                  |

# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

## Planes de Tratamiento de Riesgos



- ✓ *Los planes de tratamiento deben ser integrados con los procesos de gestión de la organización y discutido con partes interesadas pertinentes.*
- ✓ *Los tomadores de decisiones y otras partes interesadas deben ser conscientes de la naturaleza y el alcance del riesgo residual después del tratamiento del riesgo. El riesgo residual debe ser documentado y sometido a supervisión, revisión y, de ser el caso, el tratamiento adicional.*

# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

## Planes de Tratamiento de Riesgos

### CONTENIDO MÍNIMO

- ✓ *Las razones para la selección de opciones de tratamiento, incluyendo los beneficios esperados que se pueden obtener.*
- ✓ *Los que son responsables de aprobar el plan y los responsables de la ejecución del plan.*
- ✓ *Acciones propuestas.*
- ✓ *Las necesidades de recursos incluidas las contingencias.*
- ✓ *Medidas de rendimiento y limitaciones.*
- ✓ *Presentación de informes y los requisitos de control.*
- ✓ *Programación de plazos.*



# TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

## Política de Administración de Riesgos



CONSIDERACIONES

Las políticas identifican las **opciones para tratar y manejar los riesgos** basadas en la valoración de los mismos.

Permiten tomar decisiones adecuadas y **fijar los lineamientos que van a transmitir la posición de la dirección** y establecen las guías de acción necesarias a todos los servidores de la entidad.

Se **basa en el mapa de riesgos** construido durante el proceso de gestión de riesgos.

Señala qué debe hacerse para efectuar **el control y su seguimiento**, basándose en los planes estratégicos y los objetivos institucionales o por procesos.

## TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

### El Monitoreo y Reporte de Riesgos implica...

- ❖ **Definir indicadores de desempeño, indicadores de control e indicadores de riesgo** necesarios para monitorear el nivel de exposición de la entidad.
- ❖ **Formular y realizar seguimiento a los planes de tratamiento/mitigación definidos, con el fin de verificar su implementación;** en trabajo conjunto con los dueños de proceso, a través de la autoevaluación; la unidad encargada del desarrollo organizacional, quien realiza un plan de seguimiento; y el Órgano de Control Institucional, quien realiza el seguimiento a través de sus intervenciones de control.
- ❖ **Registro de eventos de riesgo** y reportes necesarios para analizar el comportamiento de los mismos y toma de decisiones.

## TRATAMIENTO Y MONITOREO DE LOS RIESGOS

### El Monitoreo y Reporte de Riesgos implica...

REGISTRO DE  
EVENTOS



Busca **identificar y recopilar situaciones** que generen costos, detrimento patrimonial en la Entidad y/o disminución de la eficiencia en el uso de recursos.

- Mejorar la calidad y el soporte para la toma de decisiones.
- Determinar prioridades de acción y mejoramiento.
- Permitir conocer los riesgos clave y hacer seguimiento de los mismos.
- Reporte de deficiencias a quienes pueden tomar la acción apropiada.
- Fortalecimiento del proceso.
- Reporte de **actos delicados, ilegales o impropios**.
- Consolidación de resultados de la información y de la evaluación.
- Ajustes o actualizaciones a las matrices de riesgo.
- Permite alimentar una **base de datos de pérdida**.

**Gracias**

Profesor: Silvia Cornejo Pérez  
Mail: [silvia280179@hotmail.com](mailto:silvia280179@hotmail.com)  
Celular: 993 558 197