



Metodología de Administración de Riesgos Institucional Versión 2

**Código:
SNAAF-MT- 001**

Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas

Febrero 2020

CUADRO DE CONTROL DE CAMBIOS

N° Ítem	Breve descripción del cambio	Fecha del documento	Versión	Responsable de la DONI
1	Versión inicial de la Metodología	23.01.2018	1	N/A
2	Actualiza MARI en virtud a modificaciones normativas	05.02.2020	2	Marushka Mesa Pinto - 800000

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
SIGLAS	5
I. OBJETIVO.....	6
II. ALCANCE	6
III. BASE NORMATIVA	6
IV. GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	6
V. ROLES.....	7
VI. DESCRIPCIÓN.....	8
VII. DISPOSICIONES FINALES	12
VIII.ANEXOS.....	13

INTRODUCCIÓN

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, a través del presente documento, busca actualizar la Metodología de Administración de Riesgos Institucional que fue aprobada mediante la Resolución de Superintendencia N° 025-2018/SUNAT; actualización que se sustenta en el nuevo enfoque emitido por la Contraloría General de la República respecto a la implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado, conceptualizándolo como una herramienta de gestión permanente, que contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales y promueve una gestión eficaz, eficiente, ética y transparente.

Bajo dicho nuevo enfoque, y teniendo en cuenta lo señalado por el Modelo COSO¹ - 2013 respecto a los cinco componentes del Sistema de Control Interno, la Contraloría General de la República ha establecido diecisiete principios que orientan y facilitan su implementación; asimismo, para un mejor entendimiento y desarrollo ha agrupado dichos componentes y principios en tres ejes: Cultura Organizacional, Gestión de Riesgos y Supervisión.

Esta Metodología, es de aplicación el eje denominado “Gestión de Riesgos”, el cual está integrado por los componentes de evaluación de riesgos y actividades de control y comprende la identificación, valoración y respuesta a los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, relacionados a la provisión de los productos que la SUNAT brinda a la sociedad.

¹ Committee of Sponsoring Organizations.

SIGLAS

- AEI.- Acción Estratégica Institucional
- CGR.- Contraloría General de la República
- ETR.- Equipo de Trabajo de Riesgos
- MARI.- Metodología de Administración de Riesgos
- OEI.- Objetivo Estratégico Institucional
- ROF.- Reglamento de Organización y Funciones
- SN.- Superintendencia Nacional
- SNA.- Superintendencia Nacional Adjunta
- SNAAF.- Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas
- SUNAT.- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

I. OBJETIVO

Establecer disposiciones de carácter metodológico que permitan a las unidades de organización gestionar de manera efectiva los riesgos que afectan el logro de los objetivos institucionales, mediante la identificación, valoración, respuesta y seguimiento a dichos riesgos.

II. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la presente Metodología son de cumplimiento obligatorio para todas las unidades de organización de la SUNAT, que generen productos derivados de procesos que sustenten las AEI establecidas para los OEI Tipo I.

III. BASE NORMATIVA

- 3.1 Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República y modificatorias.
- 3.2 Ley N° 28716, Ley de Control Interno en las entidades del Estado y modificatorias.
- 3.3 Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno.
- 3.4 Resolución de Contraloría N° 146-2019-CG que aprueba la Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, Implementación del sistema de Control Interno en las entidades del Estado.
- 3.5 Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 033-2017/CEPLAN/PCD que aprueba la Guía para el Planeamiento Institucional y modificatorias.

IV. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- 4.1 **AEI:** iniciativas que contribuyen a implementar la estrategia establecida por los OEI, las cuales se concretan en productos que la entidad entrega a sus usuarios, tomando en cuenta sus competencias y funciones.
- 4.2 **Atributo:** característica deseada del producto, la cual debe señalar el valor de éste.
- 4.3 **Dueño del Proceso:** es la unidad de organización que, de acuerdo al ROF, tiene la competencia o las funciones de regular y normar sobre los procesos a su cargo.
- 4.4 **ETR:** integrado por aquellos colaboradores que tienen mayor conocimiento y experiencia sobre la operatividad de los productos priorizados.
- 4.5 **Impacto:** es el resultado o efecto de un evento. El impacto puede ser positivo o negativo sobre los objetivos relacionados de la entidad.
- 4.6 **Medida de Control:** son aquellas políticas, procedimientos, técnicas u otros mecanismos que permiten reducir de manera eficaz, oportuna y eficiente el riesgo determinado; se aplican a las causas que originan el riesgo.
- 4.7 **Medios de Verificación:** evidencia o sustento de la aplicación de una Medida de Control, que permite verificar su cumplimiento.
- 4.8 **Mitigación:** disminuir la probabilidad y/o el impacto de la materialización de un riesgo.

- 4.9 OEI:** son resultados que la SUNAT espera lograr en las condiciones de vida de la población a la que atiende y en sus condiciones internas en cumplimiento a sus funciones, a través de la entrega y uso de ellos bienes y servicios provistos, denominados Acciones Estratégicas Institucionales.
- 4.10 OEI Tipo I:** se refieren a la población a la cual sirve la entidad y cuyas condiciones se busca mejorar.
- 4.11 Probabilidad:** ocurrencia de un riesgo en un periodo de tiempo dado.
- 4.12 Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan, las cuáles transforman elementos de entrada en productos, luego de la asignación de recursos.
- 4.13 Producto:** bien o servicio que proporciona la SUNAT, a una población beneficiaria con el objeto de satisfacer sus necesidades.
- 4.14 Riesgo:** posibilidad de que ocurra un evento que afecte de manera adversa el logro de los objetivos de la entidad, impidiendo la creación de valor o erosionando el valor existente.

V. ROLES

- 5.1. Superintendente Nacional (SN):**
- Definir la priorización de los productos propuestos como tales por cada SNA.
 - Aprobar el Plan de Acción de Medidas de Control.
- 5.2. Superintendente Nacional Adjunto (SNA):**
- Proponer a la SN los productos a ser priorizados.
 - Monitorear la aplicación de la presente Metodología respecto a los productos priorizados, para ello deberá llevar un registro, al cual tendrá acceso la SNAAF.
- 5.3. Superintendencia Nacional Adjunta Administración y Finanzas²:**
- Dirigir y supervisar la implementación de lo dispuesto en la presente Metodología.
 - Brindar asistencia técnica, a solicitud de los dueños de procesos.
 - Hacer verificaciones periódicas y aleatorias a la aplicación de la presente Metodología respecto a los productos priorizados.
 - Reportar trimestralmente a la titular y demás miembros de la Alta Dirección los resultados de la ejecución de las Medidas de Control.
 - Registrar en el aplicativo de la Contraloría General de la República, la información y documentación correspondiente.
- 5.4. Dueño del Proceso:**
- Designar a los integrantes del ETR.
 - Identificar los productos, determinar los criterios de su priorización y los atributos que deben cumplir.
 - Informar a la SNAAF sobre la aplicación de la presente metodología, para ello se deberán utilizar los formatos aprobados por esta.
 - Reportar trimestralmente a la SNAAF los avances en la implementación de las Medidas de Control.

² En su rol de unidad de organización responsable de dirigir y supervisar la implementación del Sistema de Control Interno.

- Efectuar el seguimiento de la implementación de las Medidas de Control a través de los Medios de Verificación.

5.5. Equipo de Trabajo de Riesgos (ETR):

- Proponer al dueño del proceso la identificación, valoración y respuesta a los riesgos.

VI. DESCRIPCIÓN

La aplicación de la presente metodología se realiza de manera progresiva, y para su ejecución se deben desarrollar los siguientes pasos:

6.1 Paso I: Identificación y Priorización de Productos.

El dueño del proceso debe identificar los productos derivados de los procesos que sustentan las AEI establecidas para los OEI Tipo I.

Luego de identificados los productos, corresponde determinar criterios que permitan priorizar los referidos productos, como por ejemplo, contribución al logro del OE Tipo I, desempeño, relevancia para la población, entre otros.

La información relevada en la ejecución del presente Paso, debe ser consignada en al Matriz de Riesgo - Rubro Paso I "Identificación y priorización de productos" (Anexo N° 1)

6.2 Paso II: Evaluación de Riesgos

Este paso implica la ejecución de las siguientes etapas:

6.2.1. Identificación de Riesgos.

Por cada producto priorizado, el ETR debe identificar los atributos que este debe cumplir, como por ejemplo: oportunidad, cobertura, calidad, etc.; a partir de los cuales se identifican los riesgos³ que puedan afectar en mayor medida su provisión; a tal efecto, se pueden usar las siguientes herramientas para relevar la información: entrevistas, encuestas, talleres participativos, lluvia de ideas, panel de expertos, entre otras.

Los riesgos identificados⁴, deben ser redactados en condicional simple (llegaría, podría, habría, haría, tendría, etc.), los mismos que se identifican con el siguiente formato de codificación:

Código del Proceso - R1.
Código del Proceso - R2...

Asimismo, se debe establecer la causa que origina al riesgo identificado.

³ Pueden ser de diferentes clases como: estratégicos, operativos, financieros, cumplimiento, corrupción, entre otros.

⁴ Se pueden utilizar las preguntas contenidas en el Anexo N° 5 del Directiva N° 006-2019-CG/INTEG.

La información relevada en la ejecución de la presente etapa debe ser consignada en la Matriz de Riesgos – Rubro 6.2.1. “Identificación de Riesgos” (Anexo N° 1).

6.2.2. Valoración de Riesgos.

Identificados los riesgos corresponde al ETR determinar su valorización, ello permite determinar su nivel; a tal efecto, se pueden utilizar técnicas cuantitativas, cualitativas o una combinación de ambas.

6.2.2.1. Fórmula para determinar el valor del riesgo.

La valorización de los riesgos se efectúa aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Valor del riesgo (Vr)} = \text{Po} \times \text{I}$$

Donde:

Vr : Valor del riesgo

Po : Probabilidad⁵

I : Impacto⁶

6.2.2.2. Valores para determinar la probabilidad e impacto

Los valores a utilizar para determinar la probabilidad e impacto del riesgo se señalan a continuación:

VALORES DE PROBABILIDAD	
Nivel	Valor
BAJA	4
MEDIA	6
ALTA	8
MUY ALTA	10

VALORES DE IMPACTO	
Nivel	Valor
BAJO	4
MEDIO	6
ALTO	8
MUY ALTO	10

La información relevada en la ejecución de la presente etapa debe ser consignada en la Matriz de Riesgos: Rubro 6.2.2. “Valorización de Riesgos” (Anexo N° 1).

6.2.2.3. Mapa de Riesgos

⁵ Se debe efectuar la siguiente pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de ocurrencia del riesgo en el producto priorizado?

⁶ Se debe efectuar la siguiente pregunta: ¿Cuál es el impacto del riesgo en el cumplimiento del objetivo del producto priorizado?

Con el fin de visualizar los diferentes niveles de riesgo, se debe elaborar un Mapa de Riesgos (Anexo N° 2), el cual, a través de colores, refleja el nivel en el que se encuentra la valorización del riesgo, debidamente identificado según su codificación:

		IMPACTO				
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
			4	6	8	10
P R O B A B I L I D A D	Muy Alta	10	40	6	80	100
	Alta	8	32	48	64	80
	Media	6	24	36	48	60
	Baja	4	16	24	32	40

La valorización del riesgo determina el nivel en el que este se encuentra, según se señala a continuación:

RB Riesgo Bajo	RM Riesgo Medio	RA Riesgo Alto	RMA Riesgo Muy Alto
16-24	32-40	48-64	80-100

6.2.3. Respuesta al Riesgo:

Luego de identificados los riesgos y sus niveles, el ETR debe determinar cuál es la opción más apropiada para su tratamiento, siendo las posibles respuestas las siguientes:

Evitar	Tomar medidas para prevenir el riesgo.
Reducir	Se establecen controles.
Compartir	Se transfiere el riesgo o se comparte de alguna otra manera.
Aceptar	No se realiza ninguna acción.

El optar por las respuestas “Reducir” o “Compartir”, implica establecer una o varias Medidas de Control por cada una de las causas que podrían originar el riesgo, de tal manera que permitan mitigar significativamente el riesgo de manera eficaz, oportuna y eficiente; asimismo, debe establecerse la unidad de organización responsable de su ejecución.

La redacción de las Medidas de Control debe efectuarse con verbos en infinitivo, recomendándose la utilización de los siguientes: supervisar, verificar, alerta, contrastar, inspeccionar, evaluar, monitorear, comparar, vigilar, observar, inspeccionar, chequear, entre otros.

Se deben seleccionar aquellas Medidas de Control que cumplan con las dos siguientes condiciones:

- **Factibles:** aquellas referidas a la capacidad de la entidad de implantar y aplicar la Medida de Control eficazmente; lo cual está determinando fundamentalmente, por la disponibilidad de recursos, incluyendo los colaboradores con capacidad para ejecutarlas.
- **Convenientes:** aquellas referidas a los beneficios esperados en comparación con los recursos invertidos, así como a la necesidad que las Medidas de Control se acoplen de manera natural a los procesos.

Las Medidas de Control que cumplan con dichas condiciones se deben implementar para todos aquellos riesgos cuya valorización resulte sobre el límite de tolerancia, el cual se muestra sobre las líneas punteadas en el Mapa de Riesgos contenido en el numeral 6.2.2.3; para aquellos riesgos que resulten por debajo de dicha línea, el establecimiento de dichas medidas es opcional.

Adicionalmente, deben identificarse los Medios de Verificación con que se evidencia la aplicación de las Medidas de Control.

La información relevada en la ejecución de la presente etapa debe ser consignada en la Matriz de Riesgos: Rubro 6.2.3. “Respuesta al Riesgo: Medidas de Control” (Anexo N° 1).

A partir de la información obtenida en la ejecución de los Pasos I y II, el ETR debe elaborar el Plan de Acción de Medidas de Control (Anexo N° 3), en el cual se debe establecer la unidad de organización responsable de la ejecución de la Medida de Control, así como el plazo de inicio y término de su ejecución.

6.3 Paso III: Seguimiento

Cada dueño de proceso es el responsable de hacer el seguimiento a la implementación de las Medidas de Control establecidas, debiendo informar

trimestralmente⁷ a la SNAAF al respecto, con conocimiento de su respectiva SNA; a tal efecto, dicha información deberá ser consignada en las columnas correspondientes del Plan de Acción de Medidas de Control (Anexo N° 3); debiendo adjuntar el archivo que contenga el o los Medios de Verificación correspondientes.

Con el fin de determinar el estado de ejecución de las Medidas de Control, se deben tenerse presente los siguientes criterios:

Estado	Criterio
Implementada	Se ha cumplido con la Medida de Control conforme a lo establecido en el Plan de Acción.
No implementada	No se ha cumplido con a implementación de la Medida de Control incluida en el Plan de Acción y la oportunidad de su ejecución ha culminado.
En proceso	Se ha iniciado y aún no se ha culminado don la implementación de la Medida de Control.
Pendiente	Cuando aún no se ha iniciado la implementación de la Medida de Control
No aplicable	La Medida de Control incluida en el Plan de Acción, no puede ser ejecutada por factores no atribuibles al dueño del proceso, debidamente sustentados, que imposibilitan su implementación.
Desestimada	El dueño del proceso decide no adopta la Medidas de Control incluida en el Plan de Acción, asumiendo las consecuencias de su decisión.

Finalmente, de encontrarse alguna problemática que haya impedido, limitado o dificultado la aplicación de las presente Metodología, el dueño del proceso debe indicarlo en el cuadro “Problemática y Recomendaciones de Mejora” contenido en el Anexo N° 4, en el que además se consignarán una medida, acción o decisión que permita solucionar dicha problemática, a la cual se considera como recomendación de mejora.

6.4 Paso IV: Evaluación y retroalimentación

El dueño del proceso deberá realizar el seguimiento a los riesgos relevados, a fin de reevaluarlos y de ser el caso, actualizar la información contenida en los Anexos a esta Metodología; debiendo comunicar a la SNAAF los cambios efectuados⁸, dentro de los quince días calendario siguientes de efectuada la referida reevaluación, la cual debe realizarse por lo menos una vez al año.

VII. DISPOSICIONES FINALES

- 7.1 Los dueños de los procesos deberán enviar a la SNAAF, con conocimiento del SNA respectivo, los formatos contenidos en los anexos de la presente Metodología debidamente suscritos⁹.
- 7.2 En el caso de aquellos procesos donde se haya aplicado la versión anterior de la MARI, se deberá adecuar la información a los formatos establecidos en la presente metodología.
- 7.3 Todo aquello no previsto en la presente Metodología, será resuelto por la SNAAF.
- 7.4 La SNAAF podrá solicitar información respeto a la ejecución del Plan de Acción de Medidas de Control de manera extraordinaria.

⁷ Dentro de la primera semana de culminado cada trimestre (Enero-Marzo, Abril-Junio, Julio-Setiembre y Octubre - Diciembre).

⁸ Con conocimiento de la respectiva SNA.

⁹ Los cuales serán remitidos también en las correspondientes hojas de cálculo.

VIII. ANEXOS

Anexo N° 1 : Matriz de Riesgos.

Anexo N° 2 : Mapa de Riesgos.

Anexo N° 3 : Plan de Acción de Medidas de Control.

Anexo N° 4 : Cuadro de Problemática y Recomendaciones de Mejora.



**ANEXO 1
MATRIZ DE RIESGOS**

DUEÑO DEL PROCESO	
CÓDIGO DE LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN	
VERSIÓN	

PASO I: IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PRODUCTOS			PASO II: EVALUACIÓN DE RIESGOS													
Código del Proceso	Nombre del Proceso	Producto Priorizado	6.2.1. Identificación del Riesgo					6.2.2. Valoración del Riesgo			6.2.3. Respuesta al riesgo					
			Atributo	Valor del Atributo	Código del Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa del Riesgo	Valor de probabilidad	Valor de impacto	Nivel del riesgo	Respuesta	Medida de Control	Unidad de Organización Responsable	Medios de Verificación		

ELABORADO POR ETR INTEGRADO POR (Indicar: registro, nombre y apellido) :

REVISADO POR (DUEÑO DEL PROCESO/ Indicar: Código y Denominación):

FIRMA DEL SNA



**ANEXO N° 2
MAPA DE RIESGOS**

PROCESO (DENOMINACIÓN)
CÓDIGO DEL PROCESO
DUEÑO DEL PROCESO
CÓDIGO DE LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN
PRODUCTO

			IMPACTO			
			Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
			4	6	8	10
P R O B A B I L I D A D	Muy Alta	10	40	6	80	100
	Alta	8	32	48	64	80
	Media	6	24	36	48	60
	Baja	4	16	24	32	40

ELABORADO POR ETR INTEGRADO POR (Indicar: Registro, nombre y apellido) :	_____
REVISADO POR (DUEÑO DEL PROCESO/ Indicar: Código y Denominación):	FIRMA DEL SNA



ANEXO N° 4
PROBLEMÁTICA Y RECOMENDACIONES DE MEJORA

PROCESO (DENOMINACIÓN)
CÓDIGO DEL PROCESO
DUEÑO DEL PROCESO
CÓDIGO DE LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN

PRODUCTO	CÓDIGO DEL RIESGO	PROBLEMÁTICA	RECOMENDACIONES DE MEJORA

REVISADO POR (DUEÑO DEL PROCESO/ Indicar: Código y Denominación):

FIRMA DEL SNA