



Metodología de Administración de Riesgos Institucional Versión 4

Código:
SNAAF-MT- 002

Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas

Enero 2026

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
3	Actualiza MARI en virtud a modificaciones normativas	07.05.2021	3	Marushka Mesa Pinto
4	Actualiza MARI en virtud a modificaciones normativas	05.01.2026	4	Marco Antonio Chavez Chavez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN..... 4

SIGLAS 4

I. OBJETIVO 5

II. ALCANCE 5

III. BASE NORMATIVA 5

IV. GLOSARIO DE TÉRMINOS..... 5

V. ROLES..... 6

VI. DESCRIPCIÓN 7

VII. DISPOSICIONES FINALES 11

VIII.ANEXOS..... 11

INTRODUCCIÓN

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, a través del presente documento, busca actualizar la Metodología de Administración de Riesgos Institucional (MARI) - versión 3, aprobada mediante la Resolución de Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas N.º 000073-2021-SUNAT/800000; actualización que se sustenta en las últimas modificaciones e incorporaciones efectuadas a la Directiva N.º 006-2019-CG/INTEG mediante la Resolución de Contraloría N.º 320-2024-CG.

Entre las referidas modificaciones se establece que para el desarrollo el Eje de Gestión de Riesgos, la entidad debe ejecutar los siguientes pasos:

Paso 1: Identificación de Productos

Paso 2: Evaluación de Riesgos

Paso 3: Plan de Acción Anual – Sección Medidas de Control

Para tal efecto, participan los funcionarios y servidores con mejor conocimiento y experiencia de los órganos y unidades de organización a cargo del desarrollo o la prestación de los productos; por lo que, resulta necesario actualizar la Metodología de Administración de Riesgos Institucional – versión 3.

Para esta metodología, es de aplicación el Eje denominado “Gestión de Riesgos”, el cual comprende la identificación, valoración, respuesta, y seguimiento a los riesgos, así como a la revaluación de los productos incorporados a la Gestión de Riesgos.

Finalmente, corresponde manifestar que la gestión de riesgos que afectan la integridad pública se efectúa considerando los lineamientos establecidos por la Secretaría de Integridad Pública; y, que la gestión de riesgos de desastres debe efectuarse considerando los lineamientos establecidos por la normativa vigente, los que serán incorporados en el Plan de Acción Anual Sección Medidas de Control para su implementación y seguimiento.

SIGLAS

- AEI – Acciones Estratégicas Institucionales
- CGR - Contraloría General de la República
- ETR - Equipo de Trabajo de Riesgos
- MARI - Metodología de Administración de Riesgos Institucional
- PEI – Plan Estratégico Institucional
- SCI - Sistema de Control Interno
- SNA - Superintendencia Nacional Adjunta
- SNAAF - Superintendencia Nacional Adjunta de Administración y Finanzas
- SUNAT - Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
- UE 002 – Unidad Ejecutora “Inversión Pública de la SUNAT”
- UE 003 – Unidad Ejecutora “Mejoramiento del Sistema de Información de la SUNAT”
- UORP – Unidad de Organización Responsable del Producto

I. OBJETIVO

Establecer disposiciones de carácter metodológico que permitan a las UORP, gestionar los riesgos de desempeño que puedan afectar los productos, mediante su identificación, valoración, respuesta, y seguimiento, así como la revaluación de los productos incorporados a la Gestión de Riesgos.

II. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en la presente metodología son de cumplimiento obligatorio para todas las unidades de organización responsables de los productos que deban ser incorporados a la gestión de riesgos en el aplicativo informático del SCI de la CGR.

III. BASE NORMATIVA

- 3.1 Ley N.º 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República y modificatorias.
- 3.2 Ley N.º 28716, Ley de Control Interno en las entidades del Estado y modificatorias.
- 3.3 Resolución de Contraloría N.º 320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno.
- 3.4 Resolución de Contraloría N.º 146-2019-CG que aprueba la Directiva N.º 006-2019-CG/INTEG, Implementación del sistema de Control Interno en las entidades del Estado.
- 3.5 Resolución de Contraloría N.º 130-2020-CG que modifica e incorpora diversas disposiciones de la Directiva N.º 006-2019-CG/INTEG.
- 3.6 Resolución de Contraloría N.º 093-2021-CG que modifica, incorpora y deja sin efecto diversas disposiciones de la Directiva N.º 006-2019-CG/INTEG.
- 3.7 Resolución de Contraloría N.º 320-2024-CG que modifica e incorpora diversas disposiciones de la Directiva N.º 006-2019-CG/INTEG.

IV. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- 4.1 **Atributo:** Característica deseada del producto.
- 4.2 **Equipo de Trabajo de Riesgos:** Equipo de trabajo integrado por aquellos colaboradores que tienen mejor conocimiento y experiencia en el desarrollo o prestación del producto o área de soporte.
- 4.3 **Impacto:** Es el resultado o efecto de un evento. El impacto puede ser positivo o negativo sobre los objetivos estratégicos relacionados de la SUNAT.
- 4.4 **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.
- 4.5 **Medios de Verificación:** Evidencia o sustento documental de la aplicación de una medida de control, que permite verificar su cumplimiento.
- 4.6 **Mitigación:** Medidas y acciones que se disponen para disminuir la probabilidad y/o el impacto de la materialización de un riesgo.
- 4.7 **Probabilidad:** Ocurrencia de un riesgo en un periodo de tiempo dado.
- 4.8 **Producto:** Bien o servicio que proporciona la SUNAT a una población beneficiaria, con el objeto de satisfacer sus necesidades. Se constituye en las Acciones Estratégicas Institucionales de producto establecidas en el PEI.

- 4.9 Unidad de organización responsable del producto:** Unidad de organización responsable de la acción estratégica Institucional de producto, conforme al PEI vigente.
- 4.10 Responsable de la implementación de las Medidas de Control:** Unidad de organización a la que la UORP determina como responsable de la implementación de la medida de control establecida en el Plan de Acción Anual – Sección Medidas de Control.
- 4.11 Riesgo:** Posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro de los objetivos estratégicos de la SUNAT.

V. ROLES

5.1 Superintendente Nacional¹:

- Aprobar el reporte de productos sobre los que se debe realizar la gestión o revaluación de riesgos.
- Aprobar el Plan de Acción Anual – Sección Medidas de Control.

5.2 Superintendente Nacional Adjunto:

- Validar y visar los formatos que se generen en aplicación de la presente metodología.

5.3 Superintendente Nacional Adjunto de Administración y Finanzas²:

- Dirigir y supervisar la aplicación de lo dispuesto en la presente metodología.
- Brindar asistencia metodológica sobre la gestión de riesgos a las UORP, cuando le sea solicitada.
- Registrar en el aplicativo de la CGR la información y documentación correspondiente.
- Capacitar a las UORP, en materia de gestión de riesgos para la implementación del SCI.

5.4 Directivo a cargo de la Unidad de Organización Responsable del Producto:

- Aplicar la gestión de riesgos a los productos a su cargo, lo cual comprende la identificación, valoración, respuesta y seguimiento de los riesgos que los puedan afectar.
- Reevaluar anualmente los productos que fueron incorporados a la gestión de riesgos.
- Determinar a las unidades de organización responsable de la implementación de la medida de control.
- Designar a los colaboradores integrantes del ETR mediante comunicación escrita.
- Informar a la SNAAF sobre la aplicación de la presente metodología, para ello se deberán utilizar los formatos aprobados por esta.
- Comunicar mensualmente a la SNAAF los avances en la implementación de las medidas de control, así como la culminación de dicha implementación.

¹ En concordancia con la "Directiva Administrativa para la implementación del SCI en la SUNAT" SNAAF-DA-002, en la UE 002 este rol le corresponde desempeñar al Intendente Nacional de Ejecución de Inversiones y en la UE 003 al Director Ejecutivo.

² En concordancia con la "Directiva Administrativa para la implementación del SCI en la SUNAT" SNAAF-DA-002, en la UE 002 este rol lo asume el Gerente Administrativo y Financiero y en la UE3 el Coordinador Administrativo y Financiero.

- Aprobar y comunicar a la SNAAF, el registro de las problemáticas y recomendaciones de mejora identificadas en el proceso de implementación de las medidas de control establecidas en el plan de acción.

5.5 Responsable de la implementación de las medidas de control:

- Implementar las medidas de control establecidas en el Plan de Acción Anual – Sección Medidas de Control en el plazo establecido.
- Acopiar los medios de verificación consignados en el Plan de Acción Anual – Sección Medidas de Control.
- Reportar a la UORP respectiva, los avances mensuales y culminación de la implementación de las medidas de control.
- Comunicar a la UORP respectiva, las problemáticas y recomendaciones de mejora identificadas en el proceso de implementación de la medida de control a su cargo.

5.6 Equipo de Trabajo de Riesgos:

- Participar en las charlas sobre gestión de riesgos.
- Aplicar la presente metodología a los productos.
- Proponer a la UORP respectiva, la identificación, valoración y respuesta a los riesgos determinados.
- Participar en la revaluación anual de los productos que fueron incorporados a la gestión de riesgos.

VI. DESCRIPCIÓN

La presente metodología es de utilidad para la gestión de los riesgos de desempeño y se lleva a cabo teniendo en consideración los siguientes pasos:

6.1. Paso I: Identificación de Productos

Los productos se encuentran determinados por las Acciones Estratégicas Institucionales de tipo producto consideradas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) Vigente³.

6.2. Paso II: Evaluación de riesgos

Este paso implica la ejecución de las siguientes etapas:

6.2.1. Identificación de riesgos.

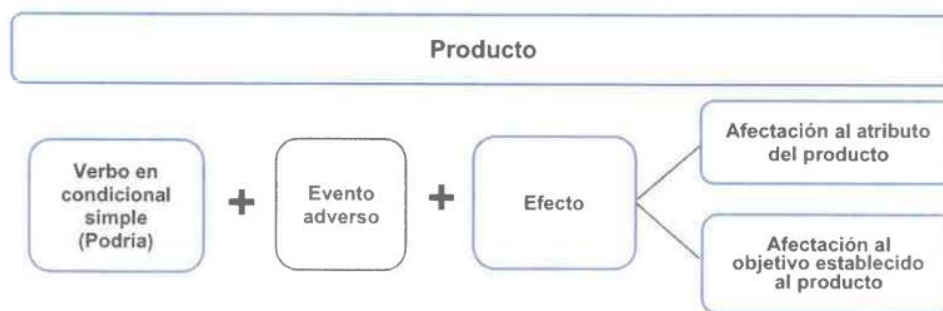
Por cada producto, el ETR debe identificar los atributos que este debe cumplir, como por ejemplo: oportunidad, cobertura, calidad, desempeño, etc.; a partir de los cuales se identifican los riesgos⁴ que puedan afectar en mayor medida el desarrollo y/o prestación de los productos que brinda la entidad; a tal efecto, se pueden usar las siguientes herramientas de recojo

³ Para el caso de la UE 002 y la UE 003, los productos son aquellas AEI de tipo producto del PEI vigente, a las cuales se encuentran alineadas las inversiones (proyectos de inversión e IOARR) a su cargo. En el caso de inversiones vinculadas a las AEI que no son de tipo producto, se considera como proyecto/inversión (referencia: informes N.ºs 055-2025-SUNAT/8I1000 y 030-2025-SUNAT/8G1000, de 11 y 21 de marzo de 2025, respectivamente, según corresponda).

⁴ Pueden ser de diferentes clases como: estratégicos, operativos, financieros, cumplimiento, tecnológicos, entre otros.

de información: entrevistas, encuestas, talleres participativos, lluvia de ideas, diagrama o ficha técnica de procesos, entre otros.

Los riesgos identificados⁵, deben ser redactados en condicional simple (llegaría, podría, habría, haría, tendría, etc.), conforme se muestra en el siguiente cuadro:



La información relevada en la ejecución de la presente etapa debe ser consignada en el Formato A - "Identificación de Riesgos" (Anexo N° 1).

6.2.2. Valoración de riesgos.

Identificados los riesgos, corresponde al ETR determinar su valorización, ello permite determinar el nivel de éstos.

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 : Probabilidad⁶

I : Impacto⁷

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:

⁵ Se pueden utilizar las preguntas contenidas en el Anexo N.º 5 del Directiva N° 006-2019-CG/INTEG, en lo que corresponda.

⁶ Se debe efectuar la siguiente pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de ocurrencia del riesgo en el producto?

⁷ Se debe efectuar la siguiente pregunta: ¿Cuál es el impacto del riesgo en el cumplimiento del objetivo del producto?

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

La información relevada en la ejecución de la presente etapa debe ser consignada en el Formato B - "Valorización de riesgos y establecimiento de medidas de control" (Anexo N° 2), valorización que determina el nivel por intervalo en el que este se encuentra dicho riesgo, 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. Identificación de las causas y respuesta al riesgo:

Luego de identificados los riesgos y sus niveles por intervalo, el ETR debe determinar las causas que podrían originar cada uno de ellos; las medidas de control que se establezcan deberán a estar orientadas a corregir /o mitigar las causas que originan los riesgos, a fin de reducirlos significativamente de manera oportuna, eficaz y eficiente.

La redacción de las medidas de control debe efectuarse con verbos en infinitivo, recomendándose la utilización de los siguientes: supervisar, verificar, alertar, contrastar, inspeccionar, evaluar, monitorear, comparar, vigilar, observar, inspeccionar, chequear, implementar, desarrollar, entre otros.

Para establecer dichas medidas pueden utilizarse las siguientes herramientas de recojo de información: entrevistas, encuestas, talleres participativos, lluvia de ideas, panel de expertos, entre otros.

Se deben analizar que las medidas de control a establecerse cumplan con las dos condiciones siguientes:

- Probabilidad de mitigar los riesgos.
- Factibilidad de su implementación.

Las medidas de control que cumplan con dichas condiciones se deben implementar para todos aquellos riesgos cuya valorización resulte sobre el límite de tolerancia; es decir, en los niveles por intervalo de: Riesgo Medio, Riesgo Alto y Riesgo Muy Alto; para aquellos riesgos cuyo nivel por intervalo sea Riesgo Bajo, el establecimiento de dichas medidas es opcional.

La información relevada en la ejecución de la presente etapa debe ser consignada en el Formato B - “Valorización de riesgos y establecimiento de medidas de control” (Anexo N° 2).

Luego de ello, el ETR debe elaborar el Plan de Acción Anual de Medidas de Control - Formato C (Anexo N° 3), en el cual se debe señalar a la unidad de organización responsable de la implementación de la(s) medida(s) de control, el plazo de inicio y término de su implementación, los medios de verificación⁸ y los comentarios u observaciones de ser el caso.

6.3. Paso III: Seguimiento a la implementación del Plan de Acción

La UORP debe hacer el seguimiento de la implementación de las medidas de control establecidas en el Plan de Acción Anual, debiendo informar mensualmente⁹ a la SNAAF, a través del módulo de Medidas de Control de la intranet institucional¹⁰, las acciones realizadas para la implementación de dichas medidas, el estado de las mismas, debiendo adjuntar las evidencias o medios de verificación que correspondan; asimismo, deberá efectuar los comentarios u observaciones que correspondan, de ser el caso. Para dicho efecto debe suscribir y remitir el Formato D – Seguimiento Mensual (Anexo N° 4),

Con el fin de determinar el estado de ejecución de las medidas de control, deben tenerse presente los siguientes criterios:

Estado	Criterio
Implementada	Cuando la entidad ha cumplido con implementar la medida de control conforme al Plan de Acción Anual.
No implementada	Cuando la entidad no ha cumplido con implementar la medida de control contenida en el Plan de Acción Anual y la oportunidad para su ejecución ha culminado.
En proceso	Cuando la entidad ha iniciado, pero aún no ha culminado con la implementación de la medida de control contenida en el Plan de Acción Anual.
Pendiente	Cuando la entidad no ha iniciado la implementación de la medida de control contenida en el Plan de Acción Anual.
No aplicable	Cuando la medida de control contenida en el Plan de Acción Anual no puede ser ejecutada por factores no atribuibles a la entidad, debidamente sustentados, que imposibilitan su implementación.
Desestimada	Cuando la entidad decide no implementar la medida de control contenida en el Plan de Acción Anual, asumiendo las consecuencias de dicha decisión.

Asimismo, con información al mes de junio de cada año, la UORP debe establecer como mínimo dos (2) recomendaciones de mejora y dos (2) problemáticas por

⁸ Se recomienda establecer tres medios de verificación por cada medida de control (Al inicio, al intermedio y al final).

⁹ Dentro de los primeros cinco días hábiles del mes siguiente.

¹⁰ En el caso de las UE 002 y la UE 003 la información podrá remitirse a través del e-chasqui o correos electrónicos, en tanto se incorporen al módulo del Sistema de Gestión de Control Institucional de la intranet institucional.

cada producto, utilizando el Formato E – “Problemática y Recomendaciones de Mejora” (Anexo N° 5); el cual debe ser enviado a la SNAAF dentro de los primeros cinco días hábiles del mes de julio.

La UORP, debe evidenciar documentadamente que se han tomado en cuenta dichas recomendaciones de mejora.

6.4. Paso IV: Revaluación de los productos incorporados a la gestión de riesgos.

La UORP con el apoyo del ETR designado, debe reevaluar anualmente los productos que fueron incorporados a la gestión de riesgos, con el fin de determinar si los riesgos tratados mediante medidas de control alcanzaron el nivel de tolerancia aceptable por la entidad, así como para identificar nuevos riesgos en el producto que deban ser mitigados a través de medidas de control.

En caso se determine que los riesgos identificados en los productos incorporados a la gestión de riesgos no alcanzaron el nivel de tolerancia permitido o se identifiquen nuevos riesgos, se deberán establecer medidas de control con el objeto de mitigarlos e incorporarlos en el Plan de Acción Anual – Sección Medidas de Control - Formato C (Anexo N° 3); a tal efecto, se aplicará lo dispuesto en el Paso II de la presente metodología; correspondiendo luego de ello, efectuar el seguimiento a que se hace referencia en el Paso III de la misma.

VII. DISPOSICIONES FINALES

- 7.1** La UORP debe enviar a la SNAAF los formatos contenidos en los anexos de la presente metodología debidamente suscritos¹¹.
- 7.2** La SNAAF podrá solicitar información respecto a la ejecución del Plan de Acción Anual – Sección Medidas de Control de manera extraordinaria.
- 7.3** La SNAAF podrá solicitar cualquier otra información que sea requerida por la CGR, referida a la Gestión de Riesgos.
- 7.4** La SNAAF podrá aprobar Fichas Técnicas y otros formatos que faciliten la implementación de la Gestión de Riesgos.
- 7.5** Todo aquello no previsto en la presente metodología, será resuelto por la SNAAF.

VIII. ANEXOS

Anexo N° 1: Formato A – “Identificación de Riesgos”.

Anexo N° 2: Formato B – “Valorización de Riesgos y establecimiento de Medidas de Control”.

Anexo N° 3: Formato C – “Plan de Acción Anual – Sección Medidas de Control”.

Anexo N° 4: Formato D – “Ficha de Seguimiento Mensual de Medidas de Control”.

Anexo N° 5: Formato E – “Problemática y Recomendaciones de Mejora”.

¹¹ Los que serán remitidos también con las correspondientes hojas de cálculo.