

METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONAL (MARI)

1. INTRODUCCIÓN

Mediante la presente se pone a disposición de todos los colaboradores la Metodología de Administración de Riesgos Institucional (MARI), la cual permite la identificación, análisis, evaluación de los riesgos, y la adopción de medidas de control; a fin de gestionar los riesgos a los que podrían estar expuestos los objetivos institucionales¹, contribuyendo con ello a su cumplimiento, así como, al fortalecimiento del Sistema de Control Interno (SCI) en la entidad.

Cabe resaltar que a través de la aplicación de la MARI se identifican los riesgos más relevantes, vinculados a los objetivos institucionales, con la finalidad de mitigarlos buscando un equilibrio entre el impacto que podría ocasionar la materialización del riesgo y el costo de la actividad de control².

2. OBJETIVO

Establecer la metodología que facilite la implementación de la Administración de Riesgos en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria SUNAT³, la cual permite identificar, analizar y determinar la respuesta o tratamiento que se dará a los riesgos identificados, los cuales posteriormente serán monitoreados con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3. MARCO LEGAL

- Ley N° 27785 “Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República”.
- Ley N° 28716 “Ley de Control Interno en las entidades del Estado” y modificatorias.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG “Normas de Control Interno”.
- Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”.
- Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG “Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”.
- Norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad
- Norma ISO 31000:2009 Gestión de Riesgo. Principios y Directrices

4. RESPONSABLE

La identificación de los riesgos se realiza respecto de los eventos negativos que afectan el objetivo del proceso, en tal sentido, la responsabilidad de aplicar la presente metodología recae en el dueño del proceso⁴.

Cabe señalar, que para realizar una adecuada identificación de los riesgos, es necesario que la documentación del proceso esté actualizada (ficha técnica de determinación, diagrama de flujo,

¹ Según corresponda: objetivos estratégicos y/o del proceso.

² Actividad diseñada para mitigar el impacto o reducir la ocurrencia del riesgo.

³ En adelante SUNAT.

⁴ Según la definición contenida en la Metodología para la Gestión por Procesos.

normatividad aplicable), y que el proceso haya sido optimizado, esto permite un mejor entendimiento del negocio y sus operaciones, ayuda a la identificación de los riesgos, la evaluación de los controles existentes y a definir las medidas de control.

El responsable designará los colaboradores que integrarán el Equipo de Trabajo de Riesgo (ETR).

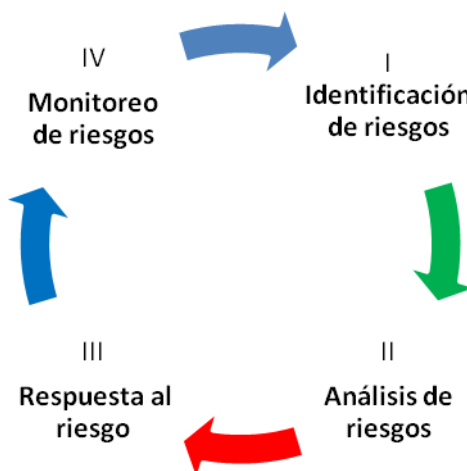
5. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La Administración de Riesgos es un proceso permanente e interactivo, en el cual la participación de los directivos y colaboradores de mayor experiencia en los procesos es fundamental. Comprende las siguientes etapas:

- Identificación de riesgos.
- Análisis de riesgos.
- Respuesta al riesgo.
- Monitoreo de riesgos.

Gráfico N° 1

Etapas de la Administración de Riesgos



Elaboración: Equipo Técnico

5.1. ETAPA I: Identificación del Riesgo⁵

En esta etapa se identifican los riesgos que pueden afectar el objetivo del proceso, los cuales son asociados a factores internos o externos, se determina su causa y posteriormente son clasificados.

⁵ Riesgo: Evento negativo que puede afectar el logro del objetivo, se expresa en términos de probabilidad e impacto

5.1.1. Herramientas y Técnicas de identificación de riesgos

Para la identificación de riesgos, el ETR utiliza indistintamente un conjunto de herramientas y técnicas, las cuales se basan tanto en el pasado como en el futuro, entre las que se encuentran: la Tormenta de Ideas; el Juicio de Experto o Técnica Delphi; los cuestionarios y encuestas; las entrevistas; el Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (Análisis FODA); el Diagrama de Causa – Efecto, el Diagrama de Flujo de Procesos, el Análisis de Modo y Efecto y Falla (AMEF), así como el Inventario de Riesgos

Como resultado de la aplicación de las herramientas y/o técnicas seleccionadas, y teniendo en consideración el objetivo del proceso, el ETR identifica el riesgo, lo asocia a un factor (interno o externo), lo clasifica, determina sus causas y señala el efecto que generaría la materialización del mismo.

Para lo cual debe tenerse en cuenta las siguientes definiciones:

- **Causas:** Asociadas a factores internos o externos, son los medios, las circunstancias y los agentes generadores de riesgo, entendiéndose a estos últimos como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; se pueden clasificar en cuatro categorías: personas, materiales, instalaciones y entorno.
- **Descripción del riesgo:** Se refiere a las características generales o a las formas en que se observa o manifiesta el riesgo.
- **Efectos:** Generados como consecuencia de la ocurrencia del riesgo; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o no materiales con incidencias importantes como: daños físicos, fallecimientos, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad, de confianza; interrupción del servicio y daño ambiental.
- **Factores externos de riesgo:** Aquellos que generan eventos negativos asociados con el entorno de la SUNAT. Ejemplos de riesgos vinculados a factores externos:
 - Económicos: disminución de la presión tributaria, modificaciones de tasas de impuestos.
 - Medioambientales: catástrofes naturales, contaminación, daño ecológico.
 - Políticos: cambios de gobierno, decisiones de otras entidades.
 - Legales: cambios en la legislación, políticas públicas, regulación.
 - Socio- culturales: conflictos sociales, usos y costumbres.
 - Tecnológicos: nueva tecnología, innovación y desarrollo.
- **Factores internos de riesgo:** Relacionados con la estructura, cumplimiento de los planes y programas, cultura organizacional, sistemas de información, procesos y procedimientos, recursos humanos y económicos con los que cuenta la entidad. Ejemplo de riesgos vinculados a factores internos:
 - Infraestructura: falta de establecimientos y/o ambientes adecuados.
 - Personal: falta de competencia (conocimiento, habilidades, experiencia) y motivación.
 - Procesos: ineficiencia, eficacia y efectividad.
 - Tecnología: uso y aplicación de nuevas tecnologías y sistemas de información.

Al consignar la información en el Formato N° 1 “Registro de Riesgos Identificados”, se tendrá en cuenta las siguientes siglas, según corresponda:

Tabla N° 1
Factores de Riesgo

FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS	
CLASE	SIGLA	CLASE	SIGLA
Económicos	FEE	Infraestructura	FII
Medioambientales	FEM	Personal	FIPe
Políticos	FEP	Procesos y procedimientos	FIP
Legales	FEL	Tecnología	FIT
Socio -culturales	FES		
Tecnológicos	FET		

Para distinguir el riesgo, sus causas y los efectos que podrían generarse si se materializa el riesgo, se utiliza la siguiente construcción lógica:

*“Como consecuencia de **“causa concreta”**, podría ocurrir **“riesgo”** lo que llevaría a **“efecto”** en el objetivo”.*

Ejemplo:

“Como consecuencia que los bienes incautados corresponden a otra autoridad o sector competente, podría ocurrir que ingresen al almacén y se custodien bienes que no son de competencia de la SUNAT, lo que llevaría a utilizar mayor cantidad de recursos en la recepción y custodia “.

5.1.2. Clasificación del riesgo

Como parte del proceso de identificación del riesgo éstos deben ser clasificados, para ello se utiliza la siguiente tabla.

Tabla N° 2
Clases de riesgo

Riesgo	Descripción	Sigla
Estratégico	Se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos institucionales, la definición de políticas, el diseño y conceptualización de la entidad por parte de la Alta Dirección.	RE
Operativo	Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en los requisitos y niveles del servicio, en la estructura organizacional, en la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, insatisfacción del usuario, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.	RO
Financiero	Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad, incluye la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como, de su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.	RF
Cumplimiento	Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, éticos, de la Política y objetivos de calidad y en general con su compromiso ante la comunidad.	RCu
Corrupción	Posibilidad de que por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.	RCo
Tecnología	Se asocia con la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga sus necesidades actuales y futuras y soporte el cumplimiento de la misión.	RT

De resultar pertinente, el ETR podrá establecer sub-clases de riesgos.

5.1.3 Registro de Riesgos

Como resultado de la aplicación de las herramientas y técnicas seleccionadas, el ETR identifica los riesgos, determina sus causas, las asocia a factores internos o externos, señala el efecto que podría generar la materialización del riesgo y lo clasifica, esta información se consigna en el Formato N° 1 “Registro de Riesgos Identificados”.

Cabe señalar, que esta información posteriormente se usará entre otros, para la elaboración del inventario de riesgos institucional, en tal sentido, debe estar debidamente sustentada y suscrita por el ETR, y forma parte de los papeles de trabajo que respaldan la aplicación de la presente metodología.

Como se indicó anteriormente, es importante que el ETR centre su atención en los riesgos más significativos.

Al consignar la información en el Formato N° 1 “Registro de Riesgos Identificados” se tendrá en cuenta las siguientes instrucciones:

- *Entidad:* Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT.
- *Fecha:* según el siguiente formato dd/mm/aa
- *Nombre y Código del Macroproceso:* Según lo definido en el Mapa de Macroprocesos Institucional.
- *Nombre y Código del Proceso:* Según lo definido en el Mapa de Macroprocesos Institucional.
- *Objetivo del Proceso:* Según lo definido en la Ficha Técnica de Determinación del Proceso.
- *Código del Riesgo:* Se identifica el riesgo teniendo en cuenta el Código del Proceso y la numeración correlativa por ejemplo para el proceso de “NC - 02.1 Recepción, almacenamiento, custodia y entrega de bienes” el código de los riesgos serían: NC-02.1-R1, NC-02.1-R2, NC-02.1-R3.

Formato N° 1
Registro de Riesgos Identificados

Entidad					Fecha	
Nombre del Macroproceso					Código del Macroproceso	
Nombre del Proceso					Código del Proceso	
Objetivo del Proceso						
Código del Riesgo	Descripción de riesgo	Causa del riesgo	Efecto / consecuencia	Factor del riesgo	Clase de riesgo	

5.2. ETAPA II: Análisis del Riesgo

El análisis de los riesgos se efectúa en base a la información obtenida en el Formato N° 1 “Registro de Riesgos Identificados”, permite establecer la probabilidad de ocurrencia, así como el impacto que podría generar la materialización del riesgo, para ello, se utilizan métodos cuantitativos, cualitativos o una combinación de ambos; en el primero de los casos se debe contar con data que sustenten la ocurrencia del riesgo, cuando la probabilidad o el impacto no se puedan cuantificar o cuando no se cuente con data, se utiliza el método cualitativo.

Otro punto importante al analizar el riesgo es definir si el mismo se encuentra en su estado original (riesgo inherente) o se ha establecido algún mecanismo de control (riesgo residual), en este caso se debe identificar las medidas de control que se están aplicando y verificar su efectividad.

5.2.1. Determinación de la Probabilidad

La probabilidad representa la ocurrencia de un riesgo, y puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en consideración la presencia de factores internos o externos que puedan propiciar la ocurrencia del riesgo.

A efecto de determinar la probabilidad, se considerarán los siguientes criterios:

Tabla N° 3
PROBABILIDAD

NIVEL	CRITERIO	DEFINICIÓN
1	Raro	El evento podría ocurrir sólo en circunstancias excepcionales.
2	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento.
3	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.
4	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.

5.2.2. Determinación del Impacto

El impacto representa el daño generado por la materialización del riesgo, se determina considerando los siguientes criterios de severidad:

Tabla N° 4
IMPACTO

NIVEL	CRITERIO	DEFINICIÓN
1	Menor	Si el hecho llegará a presentarse, tendría poco impacto o efecto sobre la entidad, el proceso o el servicio.
2	Moderado	Si el hecho llegará a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad, el proceso o el servicio.
3	Mayor	Si el hecho llegará a presentarse, tendría graves consecuencias o efectos sobre la entidad, el proceso o el servicio.

La materialización del riesgo suele impactar de forma especial en algunos aspectos, tales como: la confidencialidad de la información, la credibilidad e imagen de la entidad, su operatividad, por citar los más importantes.

En caso el ETR valore el impacto de un riesgo que afecte algunos de los aspectos citados anteriormente, aplicará los siguientes criterios:

Impacto en la confidencialidad de la información

El impacto en la confidencialidad de la información está vinculado a las consecuencias que puede generar la pérdida o revelación de información considerada como reservada o confidencial. Cuando se habla de información reservada o confidencial se hace alusión a aquella que en función a sus competencias solo debe ser conocida y difundida entre algunos colaboradores.

Impacto en la confidencialidad de la Información

NIVEL	CRITERIO	INFORMACIÓN ES DE CONOCIMIENTO:
1	Menor	Grupo de Trabajo
2	Moderado	Colaboradores de la institución
3	Mayor	Población en general

Impacto en la credibilidad e imagen

La credibilidad está vinculada a la capacidad que tiene la entidad para que los diferentes actores dentro de la entidad o en la sociedad crean en la información que ésta difunde, en tal sentido, si por algún motivo se genera duda respecto de la veracidad de la información, se debe evaluar en qué medida esto afecta la imagen de la entidad.

Impacto en la credibilidad o imagen

NIVEL	CRITERIO	PÉRDIDA DE IMAGEN
1	Menor	Colaboradores de la institución
2	Moderado	Población de la jurisdicción
3	Mayor	Población en general

Impacto Operativo

El impacto operativo se presenta cuando se afecta el desarrollo del proceso, los procedimientos, o no se cumplen con los requisitos del servicio.

Impacto Operativo

NIVEL	CRITERIO	ACCIÓN A REALIZAR
1	Menor	Ajuste en una actividad concreta del procedimiento.
2	Moderado	Cambios en el proceso, procedimiento y/o planes de control y monitoreo.
3	Mayor	Fallas del servicio que afectan los niveles de desempeño del proceso o los acuerdos de niveles de servicio.

5.2.3. Riesgo Inherente

El riesgo inherente se presenta por la naturaleza propia de la actividad, es el riesgo respecto del cual no se le ha aplicado ningún control, se determina en función de la multiplicación de los dos elementos de valoración: Probabilidad e Impacto.

Excepcionalmente el ETR podrá considerar como riesgo inherente, al riesgo identificado respecto del cual se ha establecido un control⁶, en tanto no se pueda determinar el riesgo en su estado original.

5.2.4. Riesgo Residual

El riesgo residual es aquél que permanece después que la dirección toma las acciones de control necesarias para reducir o mantener la probabilidad, el impacto o ambas variables; se determina en función de la multiplicación de los dos elementos de valoración: Probabilidad e Impacto.

5.2.5 Valoración del Riesgo

La valoración del riesgo se determina multiplicando la probabilidad y el impacto, el resultado de esta operación se utiliza además en el punto 5.2.6 Formato N° 3 “Matriz de Probabilidad e Impacto” para determinar la prioridad que tiene el riesgo para la entidad (nivel de riesgo), lo que ayuda a establecer las acciones a desarrollar para mantener el riesgo en su estado actual, mitigar la probabilidad de ocurrencia o el impacto, según corresponda.

En el Formato N° 2 “Valoración de Riesgos” se registra el valor del riesgo inherente o residual, para lo cual se tendrá en consideración las instrucciones señaladas en el punto 5.1.3 Formato N° 1 “Registro de Riesgos Identificados” así como, los valores determinados en la Tabla 3 Probabilidad y en la Tabla 4 Impacto. Cabe señalar, que esta información también será consignada en la Matriz de Riesgo a que se hace referencia el punto 5.3.1.

⁶ Actividad diseñada para mitigar o reducir la ocurrencia del riesgo.

Formato N° 2
Valoración de riesgos

Nombre del Macroproceso		Código del Macroproceso	
Nombre del Proceso		Código del Proceso	
Objetivo del Proceso			
Código del Riesgo	Elementos de valoración del riesgo		Valor del riesgo (*) (a) (b)
	Valor de probabilidad (a)	Valor de impacto (b)	

(*) El resultado de la columna valor de riesgo se utiliza posteriormente para determinar el nivel del riesgo en el Formato N° 3 "Matriz de Probabilidad e Impacto".

Cabe señalar, que la información que sirva de base para la valoración del riesgo debe estar debidamente sustentada y suscrita por el ETR, y forma parte de los papeles de trabajo que respaldan la aplicación de la presente metodología.

5.2.6 Matriz de Probabilidad e Impacto

Para determinar el nivel de cada riesgo⁷ y por consiguiente su prioridad al momento de tratarlo, se utiliza una tabla de búsqueda o una matriz de probabilidad e impacto. Dicha matriz especifica las combinaciones de probabilidad e impacto de cada riesgo identificado, la cual al ser comparada con los criterios definidos por la entidad respecto al grado de exposición al riesgo que está dispuesta a asumir (apetito de riesgo), permite calificar el riesgo como: aceptable, moderado o importante

Formato N° 3
Matriz de Probabilidad e Impacto

			IMPACTO		
			MENOR	MODERADO	MAYOR
			1	2	3
PROBABILIDAD	CASI SEGURO	4	Moderado	Importante	Importante
	PROBABLE	3	Moderado	Moderado	Importante
	POSIBLE	2	Aceptable	Moderado	Moderado
	RARO	1	Aceptable	Aceptable	Moderado
Nivel de Riesgo Descripción					
Riesgo Importante: Requiere acción inmediata, se debe determinar planes de tratamiento requeridos, los cuales serán reportados a los directivos.					
Riesgo Moderado: Debe ser administrado con procedimientos normales de control.					
Riesgo Aceptable: Se administra con procedimientos rutinarios.					

⁷ Escala en la que se sitúa el riesgo.

5.2.7 Mapa de riesgo

El Mapa de riesgos ofrece una representación gráfica de todos los riesgos asociados al proceso en evaluación en función al nivel de riesgo asignado.

Formato N° 4
Mapa de riesgos

			IMPACTO		
			MENOR	MODERADO	MAYOR
			1	2	3
PROBABILIDAD	CASI SEGURO	4			
	PROBABLE	3		NC-02.1-R2	NC-02.1-R3
	POSIBLE	2			
	RARO	1	NC-02.1-R1		

5.2.8. Identificación de controles

Como se indicó anteriormente, el riesgo puede encontrarse en su estado original (riesgo inherente) o se puede haberse establecido medidas de control para tratarlo (riesgo residual), en este caso es necesario identificar la actividad de control que se vienen ejecutando y verificar su efectividad.

En tal sentido por cada riesgo residual debe identificarse, en las condiciones actuales, qué actividad (es) de control se están aplicando.

Al identificar un control, debe tenerse en cuenta:

- Frecuencia con la que se ejecuta el control
- Quién realiza la actividad de control
- El control que se realiza, mitiga la probabilidad, el impacto o ambas variables
- Cómo se realiza la actividad de control
- Existe evidencia del control realizado

A continuación se presentan algunos ejemplos de control, asociadas a actividades de gestión u operativos.

Controles de Gestión:

- Seguimiento del Plan Estratégico y Operativo
- Evaluación de desempeño
- Informes de gestión
- Auditorías de Calidad

Controles Operativos

- Conciliaciones
- Verificación de firmas
- Segregación de funciones
- Procedimientos formales aplicados
- Lista de chequeo
- Planes de Control y Monitoreo

5.2.8.1. Tipos de control

➤ Según la oportunidad en que se ejecuta el control:

- **Preventivo:** Conjunto de actividades que se realizan para evitar que ocurra un riesgo, elimina las causas del riesgo.
- **Detectivo:** Actividad que permite identificar errores luego de ocurrido el riesgo.

➤ Según el grado de automatización son:

- **Manual:** Actividad que depende de la habilidad de la persona para prevenir o detectar los errores ocurridos.
- **Dependiente de tecnología de la información (TI):** Actividad que depende de la habilidad de la persona para prevenir o detectar los errores ocurridos utilizando información proveniente de un sistema.
- **Automático:** Actividad que es realizada internamente por el sistema.

La información vinculada al control será registrada en el Formato N° 5 “Registro de Controles Identificados”, para lo cual se tendrá en consideración los siguientes lineamientos:

- Riesgo: Descrito en el Formato N° 1 “Registro de Riesgos Identificados”.
- Descripción del control: El cual previamente debe ser analizado para determinar, si se encuentra documentado, se viene aplicando, y si ha sido efectivo para minimizar el riesgo.
- Tipo de control: Preventivo o Detectivo.
- Frecuencia del control: Se refiere a la periodicidad con que se realiza el control.
- Grado de automatización: manual, dependiente TI, automático.

Formato N° 5

Registro de Controles Identificados

Riesgo	Descripción de la actividad de Control	Tipo de Control	Frecuencia de control	Grado de automatización

Los documentos que sustenten esta evaluación forman parte de los papeles de trabajo del ETR.

5.2.9. Evaluación del Control

El dueño del proceso debe evaluar periódicamente las actividades de control implementadas con la finalidad de comprobar la efectividad del control y de corresponder determinar el nuevo nivel

de riesgo, dicha evaluación se basa en observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc. las cuales deben ser realizadas de forma permanente.

Formato N° 6

Criterios de Evaluación del Control

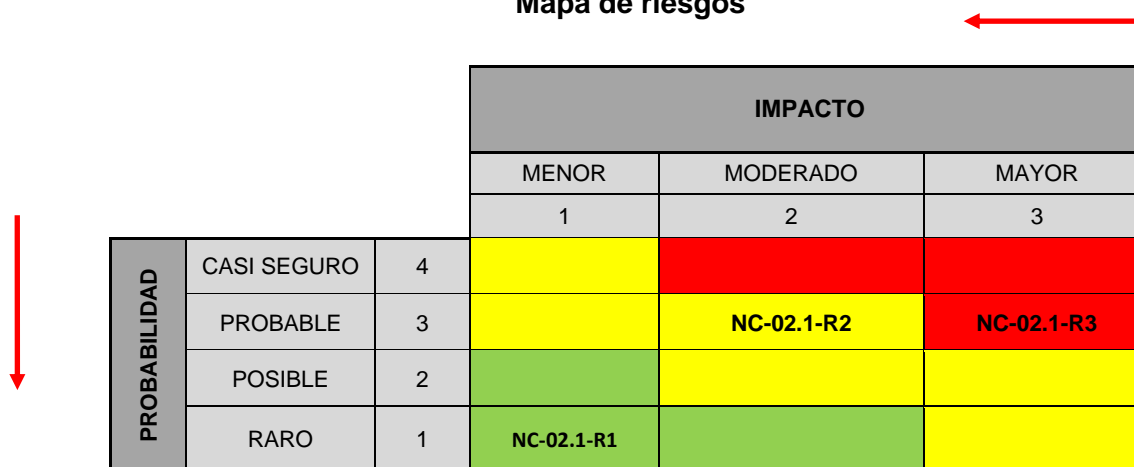
Criterios	Control mitiga		Valoración del control
	Probabilidad	Impacto	
No existe control.			Se mantiene el valor del riesgo inicial
Existe de control.			En función a la variable que afecte, se reduce un nivel del riesgo inicial.
Existen control y además éste es eficaz.			Se reducen un nivel del riesgo en cada variable (probabilidad e impacto).

Puede darse el caso que se haya optado por establecer más de una actividad de control para mitigar un riesgo, al respecto, cabe señalar que el nuevo nivel de riesgo se determina en función a la efectividad de todas las actividades de control implementadas. Es importante que la evaluación del control incluya un análisis de tipo cuantitativo, que permita establecer con exactitud en cuántas posiciones puede ser desplazado el riesgo en el Mapa de Riesgos, para lo cual se tiene en consideración la siguiente regla:

Si el control reduce la probabilidad de ocurrencia, el desplazamiento del nivel de riesgo en el Mapa de Riesgos, será hacia abajo, y si reduce el impacto el desplazamiento será hacia la izquierda, como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 2

Mapa de riesgos



			IMPACTO		
			MENOR	MODERADO	MAYOR
			1	2	3
PROBABILIDAD	CASI SEGURO	4			
	PROBABLE	3		NC-02.1-R2	NC-02.1-R3
	POSIBLE	2			
	RARO	1	NC-02.1-R1		

5.3. ETAPA III: Respuesta al Riesgo

Para determinar que tratamiento se dará a los riesgos identificados, el dueño del proceso tendrá en consideración en qué medida éste reduce la probabilidad, el impacto o ambos, así mismo, el costo/beneficio de su implementación, la factibilidad legal, técnica, económica, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro del apetito al riesgo establecido por la institución.

Cabe la posibilidad que para tratar un riesgo se tenga que aplicar varias acciones de control, las cuales pueden realizarse de forma paralela o secuencialmente, conforme se vayan implementando se debe determinar el nuevo riesgo residual.

El tratamiento a seguir comprende una de las siguientes acciones:

Evitar el riesgo: Implica tomar las medidas para prevenir el riesgo, es siempre la primera alternativa a considerar y se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoras del proceso, 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.

Reducir el riesgo: Implica reducir al menos una de las variables de valoración, la probabilidad a través de medidas de prevención, o el impacto con medidas de protección.

La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades, se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

Compartir o transferir el riesgo: Consiste en trasladar el impacto a un tercero. Transferir el riesgo simplemente da a otra parte la responsabilidad de su gestión; pero no elimina el riesgo.

Ejemplo: los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad.

Asumir el riesgo: Implica no efectuar ninguna acción frente al riesgo.

De haberse seleccionado como respuesta al riesgo alguna de las siguientes categorías “evitar”, “reducir” o “compartir o transferir”, será responsabilidad del dueño del proceso establecer las políticas⁸, procedimientos⁹ y controles a implementar, así como el plazo y el responsable de su ejecución.

5.3.1 Matriz de riesgos

El Formato N° 7 “Matriz de Riesgos” permite hacer un inventario de los riesgos identificados y priorizados en la Etapa I “Identificación de riesgos”, los cuales son agrupados en función a la clasificación asignada y ordenados de mayor a menor de acuerdo con el nivel de riesgo determinado en la Etapa II “Análisis del riesgo”, adicionalmente, se registra el tratamiento definido por el dueño del proceso (acción), el control a implementar y el responsable de su ejecución.

⁸ El establecimiento de lo que se debe hacer.

⁹ Las acciones de las personas para aplicar la política.

Formato N° 7
Matriz de Riesgos

Etapa I Identificación del riesgo		Etapa II Análisis del riesgo							Etapa III Respuesta al riesgo		
Descripción del Riesgo	Clase de riesgo	Valoración del riesgo (inherente o residual)			Evaluación del Control				Acción	Control necesario	Responsable
		Probabilidad	Impacto	Valor de riesgo	Descripción del Control	Mitiga la Probabilidad	Mitiga el Impacto	Nivel de riesgo			

5.4. ETAPA IV: Monitoreo de Riesgos

La administración del riesgo es un proceso permanente, a cargo del dueño del proceso el cual permite contar con información oportuna para determinar si las medidas de control adoptadas funcionan según lo planificado o si es necesario realizar ajustes. Para ello previamente se tiene que definir mecanismos que permitan la verificación, supervisión, y observación crítica respecto del estado de los riesgos y los controles.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que con el transcurso del tiempo, las situaciones del entorno pueden haber sufrido cambios que afecten los elementos de medición del nivel del riesgo o pueden surgir nuevos riesgos que afecten la consecución de los objetivos del proceso; siendo importante la participación de todos los colaboradores en la identificación oportuna de los mismos, lo que permitirá aplicar las medidas correctivas en el más breve plazo.

Cabe señalar, que la documentación que sustente la verificación de esta actividad deberá ser suscrita por los miembros del ETR y forma parte de los documentos que acrediten la aplicación de la presente metodología.

Finalmente, el responsable de la aplicación de la presente metodología debe llevar un “Registro de Riesgos Materializados” en el que se anotan los hechos vinculados al riesgo, independientemente de si éste fue previamente identificado, especificando el impacto que generó, así como la probabilidad de que se repita.

6. DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA

La implementación de la Política Institucional de Administración de Riesgos y la Metodología de Administración de Riesgos Institucional, se realizará de forma gradual, en tal sentido, se elaborará un Plan de Acción, el cual será previamente aprobado por el Comité de Control Interno (CCI).

SEGUNDA

En todo lo no previsto en la presente Metodología, se deberá tener en cuenta lo dispuesto en la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG “Normas de Control Interno”, la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado” y la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG “Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”.

GLOSARIO

Actividad de Control: Actividad diseñada para mitigar el impacto o reducir la ocurrencia del riesgo.

Administración de riesgo: Conjunto de procedimientos para identificar, analizar, evaluar y controlar los efectos adversos que podría generar la materialización de los riesgos a los que están expuestos los objetivos institucionales, con el propósito de evitarlos, reducirlos, compartirlos o transferirlos, o asumirlos.

Debe ser ejecutada conjuntamente por la Alta Dirección y todos los colaboradores de la entidad, con el fin de proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos institucionales.

Análisis costo beneficio: Vinculado a los costos directos o indirectos que la entidad tendría que asumir al implementar el control propuesto el cual debe ser comparado con el beneficio que se pretende alcanzar.

Apetito de riesgo: Hace referencia a la cantidad de riesgo, desde un punto de vista amplio, que la entidad está dispuesta o desea aceptar para el cumplimiento de los objetivos institucionales

Determinación de procesos: Conjunto de actividades destinadas a caracterizar los elementos de un proceso.

Equipo de Trabajo Operativo (ETO): Equipo multidisciplinario que brinda soporte en temas de Control Interno, gestión de procesos y gestión de riesgos.

Equipo de Trabajo de Riesgo (ETR): Equipo multidisciplinario, encargado de aplicar la presente Metodología de Administración de Riesgos Institucional (MARI), integrado por el Equipo de Trabajo Operativo y colaboradores designados por el responsable.

Factibilidad legal: Evaluación que permite verificar que los controles que se van implementar no transgreden la normatividad vigente.

Factibilidad técnica: Evaluación que permite establecer si la entidad está en capacidad de implantar y sostener las nuevas tecnologías u otros mecanismos necesarios para ejecutar el control.

Mapa de macroprocesos: Representación gráfica de la interacción entre los macroprocesos institucionales.

Mapa de procesos: Representación gráfica de la interacción entre los procesos.

Medidas de control: Comprende los métodos o medios que se utilizarán con el propósito de evitar la materialización del riesgo, reduciendo la probabilidad de ocurrencia, el impacto o ambas variables, los cuales pueden comprender, entre otros, medidas materiales para eliminar o reducir los riesgos en su origen, acciones de información y formación para lograr comportamientos seguros de los colaboradores respecto de los riesgos a los que pueden estar expuestos los objetivos institucionales, así como, los procedimientos que se ejecutan para el control de los mismos, a fin de mantenerlos en niveles tolerables. Al describir una medida de control se debe señalar la actividad a realizar, el plazo para llevarla a cabo, la designación del responsable de su ejecución y los recursos humanos y materiales necesarios.

Objetivo del proceso: Según lo definido en la ficha técnica de Determinación del proceso.

Proceso Optimizado: Hace referencia a las modificaciones respecto de la forma como se vienen desarrollando el proceso, con la finalidad de obtener resultados que están por encima de lo regular o esperado.

Riesgo: Evento negativo que puede afectar el logro del objetivo, se expresa en términos de probabilidad e impacto.

Sistema de Control Interno: Conjunto de acciones, actividades planes, políticas, normas, registros organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos del Control Interno dentro del ámbito de su competencia.

Tolerancia al riesgo: Es el nivel de desviación respecto del cumplimiento de sus objetivos que la entidad está dispuesta a aceptar, el cual debe estar alineado con el apetito de riesgo.

Sistema de Gestión de Calidad: Conjunto de elementos de una organización, relacionados con la calidad, que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos orientados al logro de objetivos de calidad.