



Resolución Directoral

Nº 306 -2015 DE/ENAMM

Callao, 18 NOV. 2015

Visto, el Memorándum Nº 0184-2015, de fecha 18 de noviembre del 2015, cursado por el Sub Director de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau", y;

CONSIDERANDO:

Que, en el marco de la Ley Nº 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y su modificatoria el Decreto de Urgencia Nº 067-2009 y la Resolución de la Contraloría General Nº 458-2208-CG, se aprobó la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado, mediante Resolución Directoral Nº 107-2013 DE/ENAMM, de fecha 17 de abril del 2013, se ha conformado el Comité de Control Interno de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" encargado de ejecutar las acciones necesarias para la adecuada implementación del Sistema de Control Interno y su eficaz funcionamiento en el ámbito institucional;

Que, en cumplimiento a las funciones de su competencia, el Comité de Control Interno de este Centro Superior de Estudios ha formulado el proyecto del Plan para la implementación de la Gestión de Riesgos del Sistema de Control Interno de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau";

Que, el citado documento técnico, ha sido revisado y visado por los integrantes del Comité del Control Interno, por lo que resulta pertinente proceder a su aprobación con la resolución correspondiente;

Que, de conformidad con la Ley Nº 28716 Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y su modificatoria el Decreto de Urgencia Nº 067-2009 y la Resolución de la Contraloría General Nº 458-2208-CG, se aprobó la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado, Resolución de Contraloría General Nº 320-2006-CG Normas de Control Interno;

De conformidad con lo establecido en el inciso (a) del artículo 10º de la organización y funciones de la entidad, aprobada por Decreto Supremo Nº 070 DE/SG, con la visación del Sub Director y Jefa de la Oficina de Asesoría Jurídica.



SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el Plan para la Implementación de la Gestión de Riesgos del Sistema de Control Interno de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau", que consta de VEINTICINCO (25) folios, que forman parte integrante de la presente Resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO.- ENCARGAR a los responsables de las unidades orgánicas brindar la información y apoyo que el Comité de Control Interno requiere para lograr la implementación de la Gestión de Riesgos del Sistema de Control Interno de la Entidad aprobado y por ende alcanzar los objetivos y metas programadas.

ARTÍCULO TERCERO.- ENCARGAR a la Oficina de Promoción Institucional la difusión de la presente resolución mediante su publicación en el Portal Institucional (www.enamm.edu.pe) y el Portal de Transparencia.

Regístrese, comuníquese y archívese.

Capitán de Navío
Director de la Escuela Nacional de
Marina Mercante "Almirante Miguel Grau"
Fernando VALERIANO-FERRER González
04838233



**PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS
DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
DE LA ESCUELA NACIONAL DE MARINA MERCANTE
"ALMIRANTE MIGUEL GRAU"**



CONTENIDO

- I. INTRODUCCIÓN
- II. OBJETIVO
- III. FINALIDAD
- IV. BASE LEGAL
- V. ALCANCE
- VI. NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS
 - 6.1. PLANEAMIENTO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS
 - 6.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS
 - 6.3. VALORACIÓN DE LOS RIESGOS
 - 6.4. RESPUESTA AL RIESGO
- VII. PLAN DE ACCIÓN
- VIII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS
- IX. RESPONSABILIDAD
- X. ANEXOS



I. INTRODUCCIÓN

La gestión de riesgos, es un componente que abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau"- ENAMM para el logro de sus objetivos generales y de cada uno de los procesos que desarrolla, por ello la importancia de generar una respuesta apropiada a los mismos.

La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos.

Cabe precisar, que este segundo componente del Control Interno Estratégico, que orienta y contribuye al cumplimiento de los objetivos de carácter estratégico del Control interno, tiene por objetivo primordial, el eliminar los riesgos, así como prevenirlos, teniendo en cuenta las políticas y aspectos en proceso de ejecución del plan estratégico y del plan operativo institucional.

Es por ello, que la Alta Dirección de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau", en su preocupación por establecer la políticas, los procedimientos y acciones ha desarrollado en presente plan, con la seguridad que contribuirá a su implementación y contribuir en el sistema de control interno de la entidad.

De esta manera, con la implementación de la gestión de riesgos en la ENAMM se:

- Colaborará en la implementación del sistema de control interno (Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG.
- Alcanzará una mayor probabilidad del logro de los objetivos organizacionales
- incrementará la confianza en la habilidad de una organización para anticipar, priorizar y superar obstáculos para alcanzar sus metas
- Permitirá una mayor comprensión de los riesgos clave y sus implicancias más amplias
- Permitirá la identificación e intercambio de conocimientos sobre riesgos cruzados
- Menos sorpresas o crisis, fomentando el cumplimiento de la legislación (Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado y Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República)
- Habrá una mayor probabilidad de que se logren las iniciativas de cambio
- Contribuirá en la toma de decisiones más informadas, a nivel estratégico y operativo
- Coadyuvará a la gestión de un presupuesto por resultados.



- Fomentará el orden interno (gestión por procesos, establecimiento de indicadores de desempeño, identificación de controles, desarrollo de procedimientos, normatividad, entre otros.)
- Progresivamente la administración podrá asumir procesos de autoevaluación de control.
- Fortalecerá transparencia a la gestión, interna y externamente.
- Mejora en la gestión de proyectos y en la estructura de gobierno de la entidad

II.OBJETIVO

Contribuir al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura institucional de control de la Escuela Nacional de Marina Mercante "Almirante Miguel Grau" - ENAMM.

Identificar los riesgos a los que está expuesta la ENAMM, para el logro de sus objetivos, mediante el planeamiento, identificación, análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos.

Establecer normas sobre evaluación y control de riesgos, que garanticen la seguridad del personal y resguarden la información, valores, bienes muebles e inmuebles.

III. FINALIDAD

Diseñar y aplicar una metodología para la administración de riesgos, identificando, analizando, valorando y dando respuesta a los riesgos a los que está expuesta la ENAMM, optimizando los recursos disponibles a través de la minimización de las pérdidas que pudieran presentarse por la no consecución de sus objetivos.

IV. BASE 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 de las Entidades del Estado,
- Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, que aprueba las Normas de Control Interno.
- Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG, que aprueba la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado.



- Resolución Directoral N° 107 – 2013 DE/ENAMM del 17 de abril del 2013 que nombre el comité de Control Interno.

V. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en el presente documento son de obligatorio cumplimiento por los directores, jefes, funcionarios y trabajadores de las diversas áreas de la ENAMM.

VI. NORMA GENERAL PARA EL COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS

El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad.

La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad. Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, deban identificar los eventos potenciales que pudieran afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad, con el propósito de mantenerlos dentro de margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento.



A través de la identificación y la valoración de los riesgos se puede evaluar la vulnerabilidad del sistema, identificando el grado en que el control vigente maneja los riesgos. Para lograr esto, se debe adquirir un conocimiento de la entidad, de manera que se logre identificar los procesos y puntos críticos, así como los eventos que pueden afectar las actividades de la entidad.



Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, tecnológicas, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la administración de los riesgos debe ser un proceso continuo.

Establecer los objetivos institucionales es una condición previa para la evaluación de riesgos.



Los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos. Estos se fijan en el nivel

estratégico, táctico y operativo de la entidad, que se asocian a decisiones de largo, mediano y corto plazo respectivamente.

Se debe poner en marcha un proceso de evaluación de riesgos donde previamente se encuentren definidos de forma adecuada las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usarán para el proceso de administración de riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar.

También deben establecerse los roles, responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos. Esto significa que se debe contar con personal competente para identificar y valorar los riesgos potenciales.

El control interno solo puede dar una seguridad razonable de que los objetivos de una entidad sean cumplidos. La evaluación del riesgo es un componente del control interno y juega un rol esencial en la selección de las actividades apropiadas de control que se deben llevar a cabo.

La administración de riesgos debe formar parte de la cultura de una entidad. Debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la entidad, más que ser vista o practicada como una actividad separada esta deberá internalizarse y fortalecerse en toda la entidad.

6. 1. PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Es el proceso de desarrollar y documentar una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de los objetivos. Se deben desarrollar planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa para la obtención de los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a riesgos.

Por ejemplo, un evento es un incidente o acontecimiento derivado de fuentes internas o externas que afecta a la implementación de la estrategia o la consecución de objetivos. Los eventos pueden tener un impacto positivo, negativo o de ambos tipos a la vez. Cuando el impacto es positivo se le conoce como oportunidad, en tanto que si es negativo se le conoce como riesgo.

Entendiendo que el riesgo se define como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte de manera adversa el logro de los objetivos de la entidad, impidiendo la creación de valor o erosionando el valor existente. El riesgo combina la probabilidad de que ocurra un evento negativo con cuánto daño causaría (impacto).

El planeamiento de la administración de riesgos es un proceso continuo. Incluye actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos.



En el planeamiento de los riesgos se desarrollará una estrategia de gestión, que incluye su proceso e implementación. Se establecen objetivos y metas, asignando responsabilidades para áreas específicas, identificando conocimientos técnicos adicionales necesarios, describiendo el proceso de evaluación de riesgos y las áreas a considerar, detallando indicadores de riesgos, delineando procedimientos para las estrategias del manejo, estableciendo métricas para el monitoreo y definiendo los reportes, documentos y las comunicaciones necesarios.

El planeamiento de la administración de riesgos puede ser específico en algunas áreas, como en la asignación de responsabilidades y en la definición del entrenamiento necesario que el personal debe tener para un mejor manejo y monitoreo de los riesgos, entre otros.

La administración apropiada de los riesgos tiende a reducir la probabilidad de la ocurrencia y del impacto negativo de éstos y muestra a la entidad cómo debe ir adaptándose a los cambios.

6.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

En la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos o internos. Los factores externos incluyen factores económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen la infraestructura, personal, procesos y tecnología.

La metodología de identificación de riesgos de la entidad puede comprender una combinación de técnicas vinculadas con herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de riesgos, deben tomar como base eventos y tendencias pasados así como técnicas de prospectiva en general.

Es útil agrupar en categorías los riesgos potenciales mediante la acumulación de los eventos que ocurren en una entidad en los procesos claves (estratégicos y operativos), en las actividades críticas, en las fuentes de información, en los ciclos de vida de diferentes procesos, en juicios de expertos, por contexto, entre otros. El titular y funcionarios deben desarrollar un entendimiento de las interrelaciones que existen entre los riesgos, no solo consiguiendo información detallada como base para su valoración, sino también realizando ejercicios de prospectiva, de manera que se vea plasmado en su gestión.

El proceso de identificación de riesgos debe tener como entradas tanto la experiencia de la entidad en materia de impactos derivados de hechos ocurridos como futuros.

La técnica denominada Juicio de Expertos no solo es aplicable a la identificación de riesgos, sino también a la ejecución de pronósticos y a la



toma de decisiones. Las más usadas son el método Delphi y la técnica del Grupo Nominal.

Se debe identificar los eventos externos e internos que afectan o puedan afectar a la entidad. Dichos eventos, si ocurren, tienen un impacto positivo, negativo o una combinación de ambos. Por lo tanto, los eventos con signo negativo representan riesgos y requieren de evaluación y respuesta por parte del órgano competente de la entidad. De otro lado, los eventos con signo positivo representan oportunidades y compensan los impactos negativos de los riesgos. En términos generales, una fuente de identificación son los análisis de fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas que realizan las entidades como parte del proceso de planeamiento estratégico, en tanto éstos hayan sido correctamente elaborados.

6.3. VALORACIÓN DE LOS RIESGOS

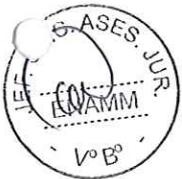
El análisis o valoración del riesgo permitirá a la entidad considerar cómo los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos. Se inicia con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. El propósito es obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias.

Se deberá valorar los riesgos a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto. Probabilidad representa la posibilidad de ocurrencia, mientras que el impacto representa el efecto debido a su ocurrencia. Estos estimados se determinan usando datos de eventos pasados observados, los cuales pueden proveer una base objetiva en comparación con los estimados subjetivos, como técnicas prospectivas.

La metodología de análisis o valoración del riesgo de la entidad debe normalmente comprender una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Las técnicas cualitativas consisten en la evaluación de la prioridad de los riesgos identificados usando como criterios la probabilidad de ocurrencia, el impacto de la materialización de los riesgos sobre los objetivos, además de otros factores tales como la tolerancia al riesgo y costos, entre otros. La administración a menudo usa técnicas cualitativas de valoración cuando los riesgos no son cuantificables o cuando el uso de datos no es verificable.

Las técnicas cuantitativas son usadas para analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados en los objetivos. La selección de las técnicas debe reflejar el nivel de precisión requerido y la cultura de la unidad de negocios.

Se deberá emplear métricas de desempeño para determinar en qué medida se están logrando los objetivos. Puede ser útil usar la misma unidad de medida cuando se considera el impacto potencial de un riesgo para el logro de un



objetivo específico. La entidad puede valorar la manera cómo los riesgos se correlacionan positivamente, combinan e interactúan para crear probabilidades o impactos significativamente diferentes. Si bien el impacto individual puede ser bajo, una correlación positiva de éstos puede tener impacto mayor. Cuando los riesgos no están positivamente correlacionados, se valorará individualmente; cuando es probable que éstos ocurran en múltiples unidades de negocio, la gestión puede valorarlos y agruparlos en categorías comunes.

Usualmente existe un rango de resultados posibles que se asocian con un riesgo, y la gestión los considera como base para desarrollar una respuesta.

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, cuantificar la probable pérdida que pueden ocasionar y calcular el impacto que pueden tener en la satisfacción de los usuarios del servicio. De este análisis, se derivarán los objetivos específicos de control y las actividades asociadas para minimizar los efectos de los riesgos identificados como relevantes.

Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, debiendo considerar al menos una estimación de su frecuencia, probabilidad de ocurrencia y una cuantificación de los efectos resultantes o impacto.

6.4. RESPUESTA AL RIESGO

Se identificará las opciones de respuesta al riesgo considerando la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo y su relación costo beneficio.

La consideración del manejo del riesgo y la selección e implementación de una respuesta son parte integral de la administración de los riesgos.

Un aspecto crítico de esta etapa es la estrategia de respuesta a los riesgos. Este proceso consiste en la selección de la opción más apropiada en su manejo (evitarlos, reducirlos, compartirlos y aceptarlos) y su debida implementación (a menudo aquellos con niveles de medio y alto riesgo).

Las respuestas al riesgo son evitar, reducir, compartir y aceptar. Evitar el riesgo implica el prevenir las actividades que los originan. La reducción incluye los métodos y técnicas específicas para lidiar con ellos, identificándolos y proveyendo una acción para la reducción de su probabilidad e impacto. El compartirlo reduce la probabilidad o el impacto mediante la transferencia u otra manera de compartir una parte del riesgo. La aceptación no realiza acción alguna para afectar la probabilidad o el impacto. Como parte de la administración de riesgos, la entidad considera para cada riesgo significativo las respuestas potenciales a partir del rango de respuestas. Esto da



profundidad suficiente para seleccionar la respuesta y modificar su "status quo".

La entidad considerará el riesgo como un todo y puede asumir un enfoque mediante el cual el responsable de cada unidad desarrolla una valoración compuesta de los riesgos y de las respuestas para esa unidad. Este punto de vista refleja el perfil de la unidad en relación con sus objetivos y sus tolerancias al riesgo.

Luego de seleccionar una respuesta, vuelve a medir el riesgo sobre una base residual. Asimismo, debe reconocer que siempre existirá algún nivel de riesgo residual no solo porque los recursos son limitados, sino también por causa de la incertidumbre futura inherente y las limitaciones propias de todas las actividades.

VII. PLAN DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Para la Evaluación y Control de Riesgos, la ENAMM a través del Comité de Control Interno y demás áreas involucradas, en el marco de la normatividad vigente, deberá adoptar las siguientes acciones:

El Comité de Control Interno designado por la Alta Dirección de la ENAMM, es el órgano encargado de la administración de riesgos, responsable de definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos, a través del planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los peligros que puedan presentarse en la ENAMM.

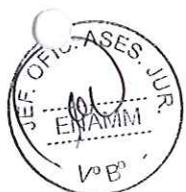
7.1. PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS

El Plan de Gestión de Riesgos es una herramienta de gestión que controla el cumplimiento de los objetivos institucionales, establecidos en los planes Estratégico y Operativo de la ENAMM.

La Subdirección dispondrá la designación de un equipo de trabajo conformado por personal multidisciplinario, con conocimientos y capacitados en gestión pública, procesos y administración de riesgos, para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos.

Para el desarrollo este plan, el equipo de trabajo realizará reuniones con la participación de los jefes de las diferentes Direcciones y Jefaturas, con la finalidad de obtener información necesaria para la identificación de riesgos en los diferentes procesos de la institución.

El equipo de trabajo definirá los planes básicos y los procedimientos a desarrollarse considerando los siguientes aspectos:



- a) Los costos del riesgo (Presupuesto y cronograma de actividades del trabajo de implementación).
- b) La asignación de responsabilidades respecto al riesgo.
- c) Las plantillas generales para las categorías de riesgo.
- d) Las definiciones de términos como los niveles de riesgo, la probabilidad por tipo de riesgo, el impacto por tipo de objetivo y la matriz de probabilidad e impacto.

El Plan de Gestión de Riesgos tendrá la siguiente estructura:

1. Metodología
2. Roles y responsabilidades
3. Preparación del presupuesto
4. Periodicidad
5. Matriz de probabilidad de impacto
6. Criterios de evaluación de riesgos

7.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

La identificación de riesgos se da en el nivel de la entidad relacionada a los riesgos de carácter general y en el nivel de procesos relacionados a los riesgos que afectan los procesos, estableciéndose para ambos casos los objetivos respectivos.

1. Herramientas y técnicas de identificación de riesgos.

Las herramientas y técnicas para la identificación de riesgos se basan tanto en el pasado como en el futuro. El equipo de trabajo utilizará diversas técnicas para identificar los posibles acontecimientos que afecten el logro de los objetivos, que a continuación se detallan:

- a) Técnicas de recopilación de información:

- Tormenta de ideas,
- Técnica Delphi,
- Análisis FODA,
- Cuestionarios y encuestas,
- Entrevistas

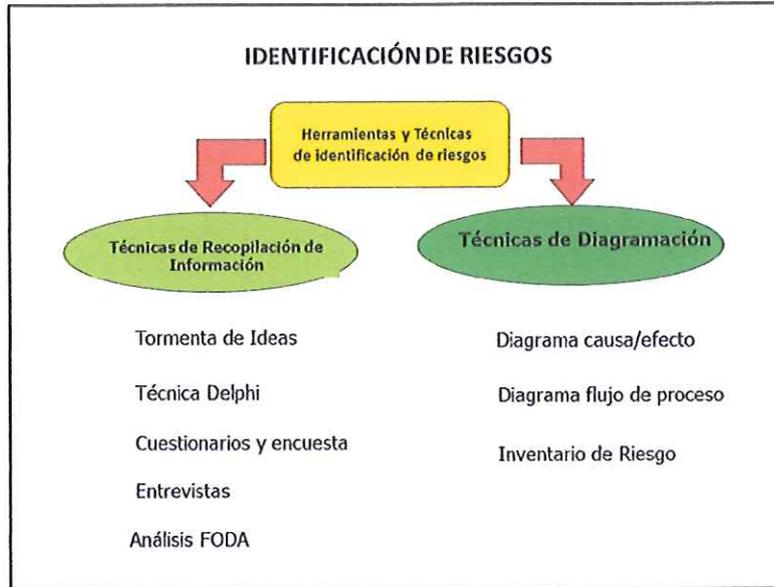


b) Técnicas de diagramación:

Diagramas de causa y efecto

Diagramas de flujo de procesos

Inventarios de riesgos



2. Clasificación del Riesgo

En el proceso de identificación del riesgo se debe hacer una clasificación teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

- **Riesgo Estratégico:** Se asocia con la forma en que se administra la entidad.
- **Riesgos Operativos:** 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 la estructura de la entidad, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.
- **Riesgos Financieros:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de cada entidad.
- **Riesgos de Cumplimiento:** Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.



- Riesgos de Tecnología: Se asocian con la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la entidad y soporte el cumplimiento de la misión.
- Registros de riesgos.
- Normas Generales del Sistema de Control Interno en la ENAMM.

7.3. VALORACIÓN DE LOS RIESGOS

El equipo de trabajo de la ENAMM para la valoración de los riesgos obtendrá información del registro de riesgos elaborado en la etapa de identificación, para determinar el nivel de riesgo y las acciones a desarrollar, implementando las escalas para analizar los riesgos que a continuación se detallan:

1. Análisis cualitativo: El análisis cualitativo utiliza formatos de palabras o escalas descriptivas para describir la magnitud de las consecuencias potenciales y la probabilidad de que esas consecuencias ocurran.
2. Análisis cuantitativo: Uso de datos numéricos para la determinación de los riesgos.
3. Matriz de probabilidad de impacto

7.4. RESPUESTA AL RIESGO

Una vez evaluados los riesgos, la Alta Dirección de la ENAMM, determinará como responder a ellos. Al considerar su respuesta el Comité de Control Interno evaluará su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, los costos y beneficios para luego seleccionar la respuesta que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias establecidas.

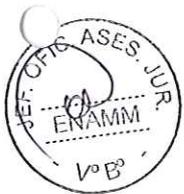
Las acciones para dar respuesta al riesgo son: evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

Para evitar el riesgo

El Comité de Control Interno, conjuntamente con los jefes de oficinas y colaboradores en general, deben adoptar las medidas pertinentes para prevenir los riesgos adversos; asegurándose que las tareas y actividades que realizan estén alineadas a los objetivos, a las políticas institucionales y a los procedimientos establecidos; en el marco de las normas internas y dispositivos legales emitidos por el gobierno central.

Reducir el riesgo

El Comité de Control Interno debe efectuar la revisión de los procedimientos plasmados en el Manual de Procedimientos de la ENAMM y proponer las mejoras para reducir tanto la probabilidad, como el impacto de los riesgos.



Compartir o transferir el riesgo

La Alta Dirección de la ENAMM, deberá implementar mecanismos para compartir o trasladar el impacto negativo de los riesgos a los que está expuesta la entidad, a través de otros medios que tengan la responsabilidad de su gestión (por ejemplo, los contratos y convenios).

Asumir el riesgo, luego que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene. Para asumir este riesgo el Comité de Control Interno, encargará la elaboración del Plan de Contingencia, en las que se establezcan medidas técnicas, humanas y organizativas necesarias para garantizar la continuidad de las operaciones de la entidad.



VIII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

- 8.1. Los términos utilizados en el contenido de la presente Plan, están detallados con mayor amplitud en la Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado.



IX. RESPONSABILIDAD

- 9.1. El Órgano de Control Institucional es el responsable de velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas en el presente Plan.
- 9.2. El Comité de Control Interno, los Directores y Jefes de Oficinas, de la ENAMM son responsables de cumplir y hacer cumplir dentro de su ámbito, las medidas establecidas en el presente documento, bajo responsabilidad.



X. ANEXOS

1. ESTRUCTURA DEL COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS DENTRO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

EVALUACIÓN DE RIESGOS	ÁMBITO	CLASIFICACIÓN	RIESGOS POTENCIALES
	A NIVEL INSTITUCIONAL	FACTORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Redefinición de la política Institucional ✓ Nuevos empleados y/o rotación de personal ✓ Sistema de Información nuevo o moderno ✓ Crecimiento Rápido ✓ Nuevas Actividades ✓ Debilitamiento del órgano de control institucional.
		FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambios en el entorno operacional ✓ Nuevas tecnologías ✓ Políticas de Gobierno ✓ Entes reguladores ✓ Desastres naturales
	A NIVEL DE ACTIVIDAD	DE OPERACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incumplimiento de la normatividad ✓ Presentación incorrecta de la información financiera y de gestión.
		DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Privacidad de información ✓ Falta de diligencia Ausencia de información integrada.
		DE AUDITORIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausencia de control.



2. OTROS RIESGOS A CONSIDERAR

A. RIESGOS DEL ENTORNO

RIESGO DE COMPETENCIA	Competidores importantes o nuevos intrusos en el mercado puede tener ventajas competitivas sobre la entidad y amenazar su habilidad para sobrevivir.
RIESGO DE SENSIBILIDAD	Sobre comprometer los recursos y los flujos futuros esperados, afecta la capacidad de la organización para enfrentar cambios en el entorno.
RIESGO DE DISPONIBILIDAD DE CAPITAL	La entidad no tiene un acceso eficiente al capital que necesita para financiar su crecimiento, llevar a cabo su estrategia y generar los resultados financieros futuros.
RIESGO DE DESASTRES NATURALES	Puede amenazar la habilidad de la organización de sostener sus operaciones, proveer los productos y servicios esenciales o recuperar sus costos operacionales.
RIESGO POLÍTICO Y DE SOBERANÍA	Acciones políticas adversas en un país, en la cual la organización ha invertido en forma importante o depende un volumen significativo del negocio, puede amenazar los recursos y los flujos de caja futuros de la Empresa.
RIESGO LEGAL	En las leyes pueden amenazar la capacidad de la organización para llevar a cabo acciones importantes y poner en vigor acuerdos contractuales o implementar estrategias.
RIESGO DE REGULACIÓN	Cambios en las regulaciones, puede ocasionar un aumento en las presiones competitivas y afectar la habilidad de la organización para llevar a cabo en forma eficiente su servicio.
RIESGO DE INDUSTRIA	Cambios en las oportunidades y en los obstáculos, así como en la capacidad de los competidores y en otras condiciones que pueden afectar la industria en que actúa la organización.
RIESGOS DE MERCADOS FINANCIEROS	Precios de los activos financieros. Tasa de un indicador base, tal como tasa de interés. Un índice, tal como el de mercado de valores u otro índice similar, puede afectar negativamente el valor de los activos financieros en la organización.



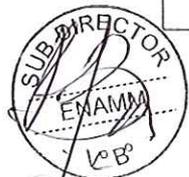
B. RIESGOS DEL NEGOCIO

RIESGO DE OPERACIONES	Estos se derivan de que las operaciones sean ineficientes e ineficaces en satisfacer a los clientes y alcanzar los objetivos que tiene organización.
RIESGOS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	Una organización que no escuche a los clientes no va a entender o desarrollar los productos con las características o elementos de servicios para mantenerse competitivo.
RIESGOS DE EFICIENCIA	Operaciones ineficientes amenazan la capacidad de la organización de producir servicios a un costo igual o menor que los costos incurridos por los competidores o por empresas a nivel mundial.
RIESGOS DE CAPACIDAD PRODUCTIVA	Una capacidad insuficiente o un exceso de capacidad amenazan la habilidad de la organización de generar márgenes adecuados en un mercado competitivo.
RIESGOS DE DIFERENCIAL CON COMPETENCIA	La inhabilidad de actuar a un nivel o clase mundial en términos de calidad de costos, amenazan la demanda de los productos o servicios de las operaciones.
RIESGO DE OPORTUNIDAD	Un plazo excesivo entre el inicio y el término de un proceso de negocios, debido a actividades redundantes, innecesarias o irrelevantes amenaza la capacidad de la organización para producir servicios en forma oportuna.
RIESGOS DE PRECIO EN PRODUCTOS BÁSICOS	La estrategia para comprar y las desviaciones de los productos básicos exponen a la organización a costos de producción excesivos o pérdidas por mantenerlos en sus inventarios.
RIESGOS DE OBSOLESCENCIA Y FALTANTES	Los riesgos de exceso, obsolescencia o pérdida de inventario da como resultado pérdidas importantes a la organización.
RIESGO DE INCUMPLIMIENTO	El incumplimiento de los requerimientos del cliente de políticas prescritas por la organización, puede resultar en una menor calidad, altos costos de producción, ingresos perdidos, etc.
RIESGOS DE INTERRUPCIÓN DEL NEGOCIO	Es originado por la disponibilidad de materia prima, información tecnológica, sistemas o mano de obra especializada, que amenaza la capacidad de la organización para continuar con las operaciones.
RIESGO DE FALLO EN EL SERVICIO	Servicios defectuosos o que no funcionan, exponen a la organización las quejas del cliente, reclamos de garantía, reparaciones, devoluciones y pérdida de participación en el mercado y de reputación.
RIESGO AMBIENTAL	Los riesgos ambientales exponentes a las organizaciones a pasivos potencialmente enormes. Pueden surgir de actividades pasadas o presentes de edificios u otras estructuras y emisiones contaminantes de las operaciones.
RIESGO DE EROSIÓN EN LA MARCA	La erosión de marca que no sean debidamente mantenida a través del tiempo, amenaza la demanda de los servicios de la organización.



C. RIESGOS DE DIRECCIÓN

RIESGO DE DIRECCIÓN	Puede resultar en una falta de dirección, enfoque al cliente, motivación para lograr objetivos, credibilidad y confianza a través de la organización.
RIESGO DE AUTORIDAD	Líneas de autoridad pueden causar que se hagan cosas que no deberían de hacerse o no hacer lo que es debido.
RIESGO DE LÍMITES	Un fallo al establecer límites puede causar que se lleven a cabo actos no autorizados o desleales.
RIESGO DE INCENTIVOS DE ACTUACIÓN	Medidas de actuación que no sean realistas o mal interpretadas puede causar una actuación de una manera inconsistente con los objetivos de la organización.
RIESGO DE COMUNICACIONES	Los canales inefectivos de comunicación pueden resultar en mensajes que son inconsistentes.



D. RIESGOS TECNOLÓGICOS Y DE LA INFORMACIÓN

RIESGO DE ACCESO	La falla en mantener un acceso adecuado a los sistemas de información puede resultar en conocimientos no autorizados y uso indebido de información confidencial.
RIESGO DE INTEGRIDAD	La falta de integridad en la gestión de la infraestructura de los sistemas de información puede resultar en acceso no autorizado a los datos.
RIESGO DE RELEVANCIA	El riesgo de relevancia está asociado con no proporcionar los datos o información correcta al momento correcto para toma de decisiones.
RIESGO DE DISPONIBILIDAD	La falta de disponibilidad de información importante, en el momento en que es necesaria, puede afectar adversamente la continuidad de los procesos y operaciones críticas de la organización.
RIESGO DE ENERGÍA	La falta de fluido eléctrico puede provocar que los sistemas utilizados para la operación de la organización, no se encuentren disponibles impactando en forma directa la prestación del servicio.
RIESGO EN LOS ENLACES DE COMUNICACIÓN	Una interrupción en los enlaces de comunicación, utilizados en los sistemas, impacta negativamente en el servicio prestado a los clientes.



E. RIESGOS DE INTEGRIDAD

<p>RIESGO DE FRAUDE DE LA ADMINISTRACIÓN</p>	<p>Puede emitir información financiera distorsionada con el intento de engañar al público y al auditor externo. La administración puede efectuar actos ilegales para el beneficio de la organización.</p>
<p>RIESGO DE FRAUDE DEL EMPLEADO</p>	<p>Los empleados, clientes o proveedores pueden perpetrar fraudes contra la organización para su ganancia personal.</p>
<p>RIESGO DE ACTOS ILEGALES</p>	<p>Actos ilegales expone a la organización a multas y sanciones y a pérdida de cliente, utilidades, reputación, etc.</p>
<p>RIESGO DE USO NO AUTORIZADO</p>	<p>El uso no autorizado de los activos físicos, financieros o de información expone a la organización a un desperdicio innecesario de recursos.</p>
<p>RIESGO DE REPUTACIÓN</p>	<p>Puede perder clientes, empleados clave o su habilidad para competir, debido a la percepción de que no se está dando un trato justo.</p>



F. RIESGOS FINANCIEROS

RIESGO DE LIQUIDEZ	La imposibilidad de tener efectivo disponible en una forma oportuna o de no convertir activos efectivo cuando sea necesario, puede incumplir con los pagos de sus obligaciones.
RIESGO DE RAPIDEZ EN REALIZAR TRANSFERENCIAS	El tiempo requerido para transferir fondos a través del sistema financiero o transferir, puede resultar en pérdidas en su valor.
RIESGO DE DERIVADOS	Transacciones de derivados indebidamente estructuradas pueden impedir a la organización alcanzar sus objetivos.
RIESGO DE LIQUIDACIÓN DE OPERACIONES	Existe cuando una de las dos partes cumple con su obligación bajo el contrato, cuando aún no ha recibido el valor correspondiente de la contraparte.
RIESGO DE CRÉDITO	Expone a la organización a costos de cobranza y pérdidas excesivas.
RIESGO DE REINVERSIÓN	Cambios en los precios o tasa de interés que ocurran antes de que los flujos de efectivo puedan ser reinvertidos y se obtienen rendimientos inferiores.
RIESGO DE GARANTÍA	La pérdida parcial o total del valor de un activo dado en garantía, expone a la organización a una pérdida financiera
RIESGO DE INCUMPLIMIENTO DE CONTRAPARTE	La falta de una contraparte en un contrato transferido a un intermediario que subsecuentemente incurre en falta, expone a la organización a pérdidas financieras.



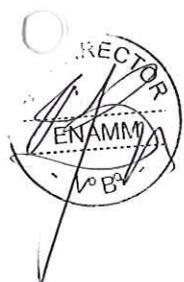
G. RIESGOS DE LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

<p>RIESGO DE DETERMINACIÓN DE PRECIOS</p>	<p>La falta de información relevante que soporte la determinación de precios, puede resultar en precios o tarifas que los clientes no quieran pagar o que no cubran los costos de desarrollo y otros costos.</p>
<p>RIESGO DE COMPROMISO DE CONTRATO</p>	<p>La organización puede no tener información que le permita evaluar los compromisos contractuales existentes de tal manera que las decisiones para tomar compromisos adicionales sean inadecuadas.</p>
<p>RIESGO DE MEDIACIÓN</p>	<p>La inexistencia de medidas causa conclusiones erróneas.</p>
<p>RIESGO DE ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA</p>	<p>Consiste en que los objetivos y medidas de desempeño de los procesos de la organización no estén alineados con los objetivos y estrategias globales.</p>
<p>RIESGO DE INFORMACIÓN PRECISA, COMPLETA Y REGULATORIA</p>	<p>La información incompleta puede causar decisiones equivocadas.</p>
<p>RIESGO DE CONTINGENCIA</p>	<p>La falta de planes de contingencia o un inadecuado diseño de los mismos, puede provocar que la organización interrumpa sus operaciones regulares.</p>



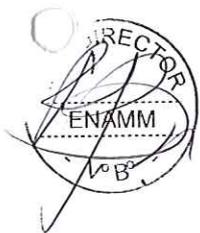
H. RIESGOS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

RIESGO DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO	La falta de información sobre planeación y presupuestos o que sea irreal, puede causar conclusiones y decisiones financieras inapropiadas.
RIESGO DE INFORMACIÓN ERRÓNEA E INCOMPLETA	Información financiera errónea e incompleta causa decisiones y conclusiones inapropiadas.
RIESGO DE INFORMACIÓN CONTABLE	Sobre enfatizar el uso de información contable para manejar el negocio, resulta en alcanzar ciertos objetivos financieros a costa de no cumplir con los objetivos de satisfacción al cliente, calidad y eficiencia.
RIESGO DE IMPUESTOS	Fallas en la obtención y evaluación de información relevante resulta en el incumplimiento de regulaciones impositivas.
RIESGO DE EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA	Se deriva del hecho de que información emitida a los acreedores pueda tener errores u omisiones importantes que conduzcan a error en su interpretación.
RIESGO DE EVALUACIÓN DE INVERSIONES	La falta de información relevante y confiable que respalde las decisiones de inversión puede resultar en pobres inversiones, a corto plazo.
RIESGO DE INFORMES A REGULADORES	La emisión de información requerida por los reguladores que sea incompleta, errónea o tardía expone a la organización a multas, penas y otros.
RIESGO DE FONDOS	Información errónea e incompleta derivada de compensación y beneficios puede impedir que la organización cumpla con sus obligaciones definidas.



I. RIESGOS DE LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

RIESGO DE EVALUACIÓN DEL ENTORNO	Fallos en el seguimiento del entorno externo, puede causar que la organización conserve estrategias más allá del tiempo establecidas hasta ser obsoletas.
RIESGO DE DIVERSIFICACIÓN DEL NEGOCIO	La falta de información confiable y relevante puede impedir maximizar su actuación global a una organización diversificada.
RIESGO DE VALOR DEL NEGOCIO	La falta de información relevante y confiable del valor del negocio, puede impedir que los dueños lleven a cabo un juicio informado sobre la organización.
RIESGO DE MEDICIÓN DE RESULTADOS	La falta de confiabilidad de medidas de desempeño, puede afectar negativamente la habilidad de la organización para alcanzar sus estrategias a largo plazo.
RIESGO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	No hay la información necesaria para juzgar la efectividad de la estructura organizacional de la entidad, afectando su capacidad de cambio y lograr sus objetivos a largo plazo.
RIESGO DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Un proceso inadecuado de la distribución de recursos y de información que lo respalde, puede impedir que se establezca y sostenga ventajas competitivas.
RIESGO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Un proceso de planeación estratégico pesado y poco imaginativo puede resultar en información irrelevante.
RIESGO DE CICLO DE VIDA	La falta de información relevante y confiable que permita a la organización conducir las actividades de sus líneas de servicios y la evolución del ciclo de vida, amenaza la capacidad de la permanecer competitiva.



3. MATRIZ DE RIESGOS

RIESGO (1)	EVALUACIÓN DE RIESGOS (2)						RESPUESTA AL RIESGO			(5) RIESGO RESIDUAL	RESPONSABLE
	IMPACTO		PROBABILIDAD		NIVEL DE RIESGO		RESPUESTA (3)	ACCIONES (4)	ACTIVIDADES DE CONTROL		
	NIVEL	VALOR	NIVEL	VALOR	NIVEL	VALOR					

Fuente: Guía para la implementación del SCI en Entidades del Estado



(1). Posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos

(2). Resultado obtenido en la matriz de calificación, evaluación entre impacto y probabilidad

(3). Acciones de mejora que realizará la institución en base a la respuesta al riesgo



(4). Controles necesario a implementar, que se incluirán para dar respuesta al riesgo y su acción respectiva

(5). Resultado de determinar la vulnerabilidad de la institución al riesgo, luego de confrontar la evaluación del riesgo con las respuestas.

