

## MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARIANO DÁMASO BERAÚN – LAS PALMAS



### DIRECTIVA N° 002-2021-MD-MDB-LP

#### GUÍA METODOLÓGICA EN GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARIANO DÁMASO BERAÚN – LAS PALMAS

**DISTRITO : MARIANO DÁMASO  
BERAÚN – LAS  
PALMAS**

**PROVINCIA : LEONCIO PRADO**

**REGIÓN : HUÁNUCO**

**AÑO: 2021**

DIRECTIVA N° 002-2021-MD-MDB-LP

**GUÍA METODOLÓGICA EN GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MARIANO DÁMASO BERAÚN - LAS PALMAS**

PRESENTACIÓN



La presente Directiva tiene por objeto, establecer la metodología y criterios técnicos al momento de realizar la identificación de riesgos; es decir, establece las disposiciones, procedimientos y herramientas operativas para facilitar el trabajo de identificación, y valoración de los factores o eventos que pudieran afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales, relacionados a la provisión de los productos que se brindan a la población (bienes o servicios públicos).



La Gestión de Riesgos es un proceso dinámico, que será aplicado en la Municipalidad Distrital de Mariano Dámaso Beraún - Las Palmas, por los órganos y unidades orgánicas que forman parte de la Implementación del Sistema de Control Interno, diseñado a identificar potenciales eventos que puedan afectar el logro de los objetivos estratégicos.



La Gestión de Riesgos se realizará a nivel de productos identificados y tendrá como punto de inicio el Plan de Acción Anual de cada ejercicio fiscal.



En ese sentido, la presente Directiva que aprueba la Guía de Metodológica en Gestión de Riesgos, servirá de base a los órganos y unidades orgánicas que participan en la Implementación del Sistema de Control Interno, siendo una herramienta para facilitar su trabajo durante la identificación, valoración y determinación de la tolerancia del riesgo.



Sub Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Comunitarios



Sub Gerencia de Desarrollo Económico y Empresarial



SECRETARÍA GENERAL



## I. OBJETIVOS

Establecer la metodología y el procedimiento para la Gestión de Riesgos en la Municipalidad Distrital de Mariano Dámaso Beraún - Las Palmas, durante el proceso de Implementación del Sistema de Control Interno.

## II. FINALIDAD

Identificar y valorar los factores o eventos que pudiera afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales, a fin de optimizar la gestión institucional.

## III. ÁMBITO DE APLICACIÓN

La presente Directiva es de observancia obligatoria para todos órganos y unidades orgánicas que participan en la Implementación del Sistema de Control Interno de la Municipalidad Distrital de Mariano Dámaso Beraún - Las Palmas.

## IV. BASE LEGAL

- Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades
- Ley N° 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y modificatorias.
- Resolución de Contraloría N° 146-2019-CG, que aprueba la Directiva N° 006 - 2019-CG/INTEG – Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.
- Resolución de Contraloría N° 093-2021-CG, que modifica los numerales 7.3.1, 7.4.1, 7.4.2 y 10., el Anexo N° 01, el Anexo N° 10 y el Anexo 11 de la Directiva N° 006 -2019-CG/INTEG.

## V. APROBACIÓN, VIGENCIA Y ACTUALIZACIÓN

La presente Directiva es aprobada por la Alcaldía, su vigencia es permanente y su actualización se efectuará a propuesta de la Subgerencia de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad.

## VI. RESPONSABILIDADES

El desarrollo de las actividades vinculadas a la Gestión de Riesgos implica la participación del Titular de la Municipalidad, la Gerencia Municipal, la Subgerencia de Planeamiento y Presupuesto y demás órganos o unidades orgánicas que participan en la Implementación del Sistema de Control Interno, para lo cual se precisan las siguientes responsabilidades:

### 6.1 Titular de la Entidad

- a) Aprobar las políticas, lineamientos, metodologías, directivas, entre otras vinculadas a la Gestión de Riesgos.
- b) Disponer las acciones necesarias para la adecuada implementación de la Gestión de Riesgos por parte de los órganos y unidades orgánicas correspondientes.





## 6.2 Gerente Municipal

- Promover la aprobación de políticas, lineamientos, metodología, directivas, entre otras, vinculadas a la Gestión de Riesgos.
- Realizar el Seguimiento al cumplimiento de la Gestión de Riesgos.
- Proponer mejoras en la Gestión de Riesgos.

## 6.3 Gerente de Planificación y Presupuesto

- Elaborar la propuesta de políticas, lineamientos, metodologías. Directivas, entre otras vinculadas a la Gestión de Riesgos.
- Asesorar técnicamente a los órganos y unidades orgánicas en la implementación de la Gestión de Riesgos.
- Monitorear y evaluar la implementación de la Gestión de Riesgos por parte de los órganos y unidades orgánicas.
- Promover la adecuada cultura de Gestión de Riesgos en la Municipalidad.
- Emitir reportes e informes periódicos sobre la Gestión de Riesgos en la Municipalidad.

## 6.4 Órganos y Unidades Orgánicas

- Identificar, analizar, valorar, tratar y controlar los Riesgos asociados a los procesos a su cargo.
- Elaborar, validar e implementar los Planes de Acción Anual de los riesgos asociados a los procesos a su cargo, con la asistencia técnica de la Subgerencia de Planeamiento y Presupuesto.
- Participar en la identificación, análisis, valoración y propuestas de planes de acción de los riesgos estratégicos de la Municipalidad.
- Reportar a la Subgerencia de Planeamiento y Presupuesto los riesgos identificados.

## VII. DISPOSICIONES GENERALES

### 7.1 De la Política para la Gestión de Riesgos

La Municipalidad Distrital de Mariano Dámaso Beraún - Las Palmas, alineada con las políticas y disposiciones del Sistema Nacional de Control a cargo de la Contraloría General de la República, se compromete a ejercer el control efectivo de los eventos de riesgo que pueden afectar negativamente el desarrollo de sus procesos, a través de la identificación, valoración y respuesta a los riesgos, contribuyendo de esta manera al logro de la misión y los objetivos institucionales.

### 7.2 De la Gestión de Riesgos

La Gestión de Riesgos se define como el proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, a fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la Entidad.

### 7.3 Del Riesgo

Posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el logro de los objetivos de la Entidad.





## 7.4 De la Metodología de Gestión de Riesgos

La Gestión de Riesgos, se desarrollará a través de los siguientes procesos: i) Planificación de Riesgos, ii) Identificación de Riesgos, iii) Análisis y Valoración de Riesgos, iv) Respuestas y Tratamiento a los Riesgos, v) Comunicación y Consulta y, vi) Monitoreo y Revisión, dichos procesos son cambiantes, por lo que deberán ser permanentemente revisados

## VIII. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

### 8.1 De la Planificación de Riesgos

8.1.1 La Gerencia Municipal, promoverá la implementación de la Gestión de Riesgos en la Municipalidad, a través de los demás órganos y unidades orgánicas que participan en la Implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad.

8.1.2 Los órganos y unidades orgánicas que por competencia y funciones participan en la implementación del Sistema de Control Interno, como responsables del diseño o ejecución de los productos priorizados coordinarán las acciones necesarias para la implementación del SCI.

### 8.2 De la Identificación de Riesgos

8.2.1 Por cada producto priorizado, se identifican los riesgos que afecten su provisión. Para ello, pueden utilizarse las siguientes herramientas de recojo de información: entrevistas, encuestas, talleres participativos, lluvia de ideas, diagrama o ficha técnica de procesos, entre otros. La ejecución dichas herramientas debe ser participativa, objetiva y transparente.

8.2.2 La Subgerencia de Planeamiento y Presupuesto desarrollarán reuniones de trabajo para la identificación de riesgos, la misma que se realizará de acuerdo con lo establecido en la Directiva N° 006 - 2019-CG/INTEG - Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 146-2019-CG.

8.2.3 Los riesgos serán identificados y valorados conforme al Anexo N° 02, y deberán alinearse a, por lo menos, un Objetivo Estratégico Institucional. La identificación de los riesgos se efectuará con el personal que participan en la implementación del SCI de la Entidad.

### 8.3 Clasificación de Riesgos

Durante el proceso de identificación del riesgo se recomienda hacer una clasificación de los mismos teniendo en cuenta los siguientes conceptos:

#### 8.3.1 Riesgo Estratégico

Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la Municipalidad por parte de la Alta Dirección.





### 8.3.2 Riesgo Operativo

Comprende los riesgos relacionados con la parte operativa y técnica de la Entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura organizacional, en la desarticulación entre unidades e organización, etc., lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

### 8.3.3 Riesgo Financiero

Se relacionan con el manejo de los recursos de la Entidad e incluye la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes, bajo parámetros como la eficiencia y la transparencia.

### 8.3.4 Riesgo de Cumplimiento

Se asocia 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.

### 8.3.5 Riesgo de Corrupción

Posibilidad de que por acción u omisión se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

### 8.3.6 Riesgo de Tecnología

Se asocian con la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga sus necesidades actuales y futuras, así como el soporte al cumplimiento de su misión.

## 8.4 Factores y Subfactores que originan el Riesgo

Los órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad, en coordinación con la Subgerencia de Planeamiento y Presupuesto, determinarán los factores y subfactores que originan los riesgos, según lo descrito en el Anexo N° 01 de la presente Directiva.

## 8.5 Determinación de la causa y efecto del Riesgo

Los órganos y unidades orgánicas de la Entidad, en coordinación con la Subgerencia de Planeamiento y Presupuesto, determinarán las causas que permitan identificar los motivos por los cuales se genera el riesgo identificado, lo que servirá para estimar la probabilidad de su ocurrencia.

Posteriormente, se procederá con la determinación de los efectos de los riesgos identificados que ayuden a identificar el impacto del riesgo, que constituye las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la Entidad.

## 8.6 Valoración de Riesgos

8.6.1 Los órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad, en coordinación con la Subgerencia de Planeamiento y Presupuesto, realizarán reuniones de análisis y valoración de los riesgos identificados, lo que permitirá determinar el grado de exposición al riesgo.



**8.6.2** Por casa riesgo identificado se procede a valorar su probabilidad de ocurrencia (Po) y el impacto (I) que podría generar en la provisión del producto priorizado. Estos dos valores se multiplican para obtener el nivel de riesgo, que puede ser: bajo, medio, alto y muy alto.

**8.6.3 Fórmula para determinar el valor del riesgo**

Para determinar el valor del riesgo se debe utilizar la siguiente fórmula

**Valor del Riesgo (Vr) = Po x I**

**Donde:**

- Vr : Valor del riesgo
- Po : Probabilidad de ocurrencia del riesgo
- I : Impacto del riesgo

**8.6.4 Valores para determinar la probabilidad e impacto**

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

Probabilidad	
Nivel	Valor
Baja	4
Media	6
Alta	8
Muy Alta	10

Para determinar la probabilidad de ocurrencia del riesgo (Po), debe efectuarse la siguiente pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de ocurrencia del riesgo en el producto priorizado?

Impacto	
Nivel	Valor
Bajo	4
Medio	6
Alto	8
Muy Alto	10

Para determinar el impacto del riesgo (i), debe efectuarse la siguiente pregunta: ¿Cuál es el impacto del riesgo en el cumplimiento del objetivo del producto priorizado?

**8.6.5** Los órganos y unidades orgánicas de la Municipalidad, en coordinación con la Subgerencia de Planeamiento y Presupuesto, realizarán reuniones de análisis y valoración de los riesgos identificados, lo que permitirá determinar el grado de exposición al riesgo.

**8.6.6** Para efectos de valorar los riesgos se consideran las causas y efectos identificados de acuerdo al numeral 8.5 de la presente Directiva, estableciéndose para tal efecto dos niveles a considerar: Probabilidad e Impacto.

**8.6.7 Niveles de Probabilidad**

Para el cálculo de la probabilidad se utilizarán criterios de ocurrencia de los riesgos, referidos a la frecuencia esperada de un riesgo; es decir, la cantidad de veces que un riesgo pueda ocurrir en una Entidad en un plazo de tiempo determinado (normalmente un año) sobre el total de eventos. Los niveles definidos se muestran en la Tabla N° 1





**Tabla N° 1 – Nivel de Probabilidad Cualitativo y Cuantitativo**

Nivel	Concepto	Descripción	Frecuencia
5	Muy Frecuente	Se espera la ocurrencia del evento en la mayoría de las circunstancias	Ocurrencia del evento más de 12 veces al año.
			Casi con certeza se espera la ocurrencia del evento entre 81% y 100% relacionado al proceso que se aplica.
4	Frecuente	El evento puede ocurrir en casi cualquier circunstancia	Ocurrencia del evento por lo menos 7 veces al año y a lo más 12 veces al año.
			Significa probabilidad de ocurrencia entre el 61% y 80% relacionado al proceso que se aplica.
3	Moderado	El evento puede ocurrir en algún momento	Ocurrencia del evento por lo menos 4 veces al año y a lo más 6 veces al año.
			Mediana probabilidad de ocurrencia entre el 41% y 60% relacionado al proceso que se aplica.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en casi ningún momento.	Ocurrencia del evento por lo menos 2 veces al año y a lo más 3 veces al año.
			Baja probabilidad de ocurrencia entre el 21% y 40% relacionado al proceso que se aplica.
1	Rara vez	El evento puede ocurrir solo bajo circunstancias excepcionales	Ocurrencia del evento una vez al año
			Muy baja probabilidad de ocurrencia entre el 1% y 20% relacionado al proceso que se aplica.

Fuente: PERÚ COMPRAS





### 8.6.8 Niveles de impacto

El impacto de un riesgo deberá ser expresado cualitativamente o cuantitativamente, en la medida que ocasione pérdidas económicas o interfiera en el desarrollo de las labores operativas de la Municipalidad. Los niveles de impacto definidos se muestran en la Tabla N° 2:

**Tabla N° 2 – Nivel de Impacto Cualitativo y Cuantitativo**

DESCRIPCIÓN			
Nivel	Concepto en la reputación y/o legal	Impacto en la reputación	Impacto en las Operaciones
5	Catastrófico	Recibe atención del Ministerio de Economía y Finanzas y el Congreso.	Paralización de desembolso económico.
		Alta cobertura de medios de comunicación nacional	El personal dedica más del 40% de su tiempo laboral para manejar el impacto.
		Hallazgo de la Contraloría sobre gestión interna de la Municipalidad	Paralización de los sistemas administrativos.
		Contingencias judiciales y multas impuestas	Desviación del porcentaje del monto contratado por más del 25%.
4	Significativo	Recibe atención del Ministerio de Economía y Finanzas	Paralización de desembolso económico, hasta la presentación de documentos sustentatorios.
		Cobertura de medios de comunicación nacional y local	El personal dedica entre el 31% y el 40% de su tiempo laboral para manejar el impacto.
		Hallazgo de la Contraloría sobre gestión interna de la Municipalidad	Paralización de los sistemas administrativos, hasta la presentación del Plan de Acción.
		Sanciones administrativas y contingencias legales.	Desviación del porcentaje del monto contratado de 11% al 25%.
3	Moderado	Recibe atención de la Alta	Paralización de algún sistema





		Dirección.	administrativo
		Cobertura moderada de medios de comunicación nacional y local.	El personal dedica entre el 21% y el 30% de su tiempo laboral para manejar el impacto.
		Observaciones del Órgano de Control Institucional sobre gestión interna.	Interrupción de los sistemas administrativos.
		Desfase de cumplimiento de normativas.	Desviación del porcentaje del monto contratado de 1% al 10%.
2	Tolerable	Recibe atención de la acción de los órganos de la Entidad	Paralización de algún sistema administrativo durante un día
		Poca difusión en los medios de comunicación local	El personal dedica entre el 10% y el 20% de su tiempo laboral para manejar el impacto.
		Investigación interna por parte del órgano competente.	Interrupción de los sistemas administrativos.
		Sin impacto normativo y/o legal,	Sin impacto en el cumplimiento de metas.
1	Insignificante	Se toma conocimiento de la acción y no es necesaria su atención por los órganos de la Entidad.	Paralización de algún sistema administrativo durante un máximo de 12 horas laborables.
		Sin publicidad en medios de comunicación formales.	El personal dedica menos del 10% de su tiempo laboral para manejar el impacto.
		Sin investigación interna en la Entidad	Interrupción de los sistemas administrativos durante un máximo diez horas laborales
		Sin impacto normativo y/o legal.	Sin impacto en el cumplimiento de metas.



### 8.6.9 Cálculo del Nivel de Riesgo Inherente

8.6.9.1 El resultado del análisis probabilidad e impacto determinará el Nivel de Exposición de Riesgo Inherente – NERI, riesgos sin controles, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Exposición de Riesgo Inherente}_{NERI} = \text{Probabilidad Inh.} \times \text{Impacto Inh.}$$

Tabla N° 3 – Matriz de Exposición de Riesgo

Probabilidad (Frecuencia)	Impacto (Severidad)				
	Muy Bajo (1)	Tolerable Bajo (2)	Moderado Medio (3)	Significativo Alto (4)	Catastrófico Muy Alto (5)
Muy Frecuente Muy Alto (5)	Riesgo Moderado (5)	Riesgo Significativo (10)	Riesgo Extremo (15)	Riesgo Extremo (20)	Riesgo Extremo (25)
Frecuente Alto (4)	Riesgo Moderado (4)	Riesgo Significativo (8)	Riesgo Significativo (12)	Riesgo Extremo (16)	Riesgo Extremo (20)
Moderado Medio (3)	Riesgo Tolerable (3)	Riesgo Moderado (6)	Riesgo Significativo (9)	Riesgo Significativo (12)	Riesgo Extremo (15)
Improbable Bajo (2)	Riesgo Tolerable (2)	Riesgo Moderado (4)	Riesgo Moderado (6)	Riesgo Significativo (8)	Riesgo Significativo (10)
Rara vez Muy Bajo (1)	Riesgo Tolerable (1)	Riesgo Tolerable (2)	Riesgo Tolerable (3)	Riesgo Moderado (4)	Riesgo Moderado (5)

Fuente: PERÚ COMPRAS

8.6.9.2 El riesgo se evaluará considerando la frecuencia en que se presenta y el impacto de su ocurrencia cuantitativa, precisando que el producto de ambos es el riesgo inherente.

8.6.9.3 Para una adecuada Gestión de Riesgos resulta necesario definir el grado de exposición por riesgo (4 grados de exposición), los cuales se detallan en la Tabla 4:

Tabla 4 – Grado de Exposición al Riesgo y Acciones

Exposición al Riesgo	Opciones de Manejo	Acciones	Órganos
Bajo (Tolerable)	Asumir el Riesgo	Implementar tratamientos y mitigantes, si fuese necesario	Órganos de la Alta Dirección Órganos de Apoyo Órganos de Asesoramiento Órganos de Línea
Medio (Moderable)	Asumir y mitigar el Riesgo	Implementar tratamientos y mitigantes	Órganos de la Alta Dirección Órganos de Apoyo Órganos de Asesoramiento Órganos de Línea
Alto (Significativo)	Reducir, evitar, compartir o transferir el Riesgo	Implementar tratamientos de plan de acción mitigantes de inmediato	Órganos de la Alta Dirección Órganos de Apoyo Órganos de Asesoramiento Órganos de Línea
Muy Alto (Extremo)	Reducir, evitar, compartir o transferir el Riesgo	Implementar tratamientos de plan de acción mitigantes de inmediato	Órganos de la Alta Dirección Órganos de Apoyo Órganos de Asesoramiento Órganos de Línea

Fuente: PERÚ COMPRAS





**8.6.9.4** El grado de exposición determinará la oportunidad de atención de riesgos, siendo el grado Alto o Muy alto priorizados para una atención estructurada, mediante planes de acción, en caso de corresponder.

**8.6.9.5** La tolerancia al riesgo, se revisará y actualizará a medida que se ejecuta el ciclo del proceso para la Gestión de Riesgos, pudiendo reducirse, mantenerse o elevarse de acuerdo a los recomendado por el Grupo de Trabajo para la Gestión de Riesgo al Órgano encargado de la Implementación del Sistema de Control Interno.

**8.6.9.6** Una vez consolidada la identificación y valoración de los riesgos de todos los órganos y unidades orgánicas, y la potencial ocurrencia de los riesgos identificados que impactan en los objetivos del proceso, se determinará el grado del nivel de impacto, y las opciones de manejo, conforme se detalla en la Tabla 5:

**Tabla 5 – Grado de Nivel de Impacto y Opciones de Manejo**

Zona de Riesgo	Rango Probabilidad	Nivel de Probabilidad	Rango de Impacto	Nivel de Impacto (Fi x I)	Opciones de Manejo (Acción)
TORELABLE	1 - 40	Improbable (Bajo)	Sin impacto en el cumplimiento de las metas	Tolerable (Bajo) De 1 hasta 3 puntos	Se acepta el riesgo insignificante, mediante acciones ya establecidas, procedimientos rutinarios
MODERADO	41 - 60	Moderado (Posible)	Entre el 1% y 10% respecto de la meta planteada	Moderado (Posible) Mayor a 3 y hasta 6 puntos	Requiere ser administrado con procedimientos normales de control a largo plazo
SIGNIFICATIVO	61 - 80	Frecuente (Alto)	Entre el 11% y 25% respecto de la meta planteada	Significativo (Alto) Entre 8 y hasta 12 puntos	Se requiere formular e implementar Planes de Tratamientos requeridos, el plazo no debe exceder el año calendario, siendo reportado a los responsables de los órganos
EXTREMO	81 - 80	Muy Frecuente (Alto)	> 25% respecto de la meta planteada	Catastrófico (Muy Alto) Entre 15 hasta 25 puntos	Se requiere acción inmediata. Planes de Tratamientos requeridos, implementados y reportados a la Alta Dirección

Fi: Frecuencia

I: Impacto

Los rangos establecidos en el nivel de impacto de la Tabla 5, resultan del producto de los valores considerados en la Tabla 3 (Probabilidad – Impacto)

Fuente: PERÚ COMPRAS

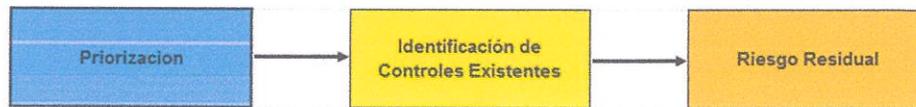
### 8.6.10 Obtención el Riesgo Residual

Los órganos y unidades orgánicas que forman parte de la implementación del Sistema de Control Interno, en coordinación con el Órgano responsable de la implementación, realizarán el tratamiento del riesgo mediante controles actuales, lo cual permitirá reducir el nivel de riesgo inherente para obtener el nivel residual, este proceso se describe en la gráfica siguiente:





### Proceso para la obtención del Riesgo Residual



Fuente: PERÚ COMPRAS

#### a) Priorizar acciones para atención del Riesgo

Los órganos y unidades orgánicas de la Entidad, deberán priorizar la atención de los riesgos identificados y evaluados, desde la zona de mayor nivel de riesgo hacia la zona de menor nivel de riesgo (extremo, significativo, moderado y tolerable, es ese orden); debiéndose realizar acciones inmediatas para aquellos riesgos que se encuentren en la zona de mayor nivel (riesgo extremo), para lo cual se considerará los siguiente:

- 1) En caso que un conjunto de riesgos se encuentren en una misma zona de riesgo, los responsables del proceso de cada órgano o unidad orgánica en coordinación con el órgano responsable de la implementación del Sistema de Control Interno en la Municipalidad, identificarán la prioridad de su atención y/o atender aquellos riesgos que presenten un mayor nivel de impacto o severidad.
- 2) Alternativamente, la alta Dirección y los Jefes de los Órganos y Unidades Orgánicas. Podrán solicitar la atención inmediata de aquellos riesgos que consideren críticos.

#### b) Identificación de Controles

- 1) Los órganos y unidades orgánicas en coordinación con el Órgano responsable de la implementación del Sistema de Control Interno de la Entidad, identificarán los controles que están diseñados para mitigar o reducir la frecuencia o impacto de los riesgos, considerando las características para su diseño, que pueden ser de:

Oportunidad : i) Preventivo, ii) Correctivo, iii) Detectivo

Frecuencia : i) Permanente, ii) Periódico, iii) Esporádico

Ejecución : i) Manual, ii) Combinado, iii) Automatizado

- 2) Los controles deberán estar documentados en los procedimientos y su aplicación debe generar el sustento correspondiente, motivo por el cual, todo control que no genere evidencia no podrá ser considerado como tal.





Tabla 6 – Escala de Calificación de Controles

Oportunidad		Frecuencia		Ejecución		Valor Total (V1xV2xV3)	Calificación
Calificación	Valor	Calificación	Valor	Calificación	Valor		
Preventivo	3	Permanente	3	Automatizado	3	27	Óptimo
Preventivo	3	Permanente	3	Combinado	2	18	
Preventivo	3	Periódico	2	Automatizado	3	18	
Correctivo	2	Permanente	3	Automatizado	3	18	
Correctivo	2	Permanente	3	Combinado	2	12	Bueno
Preventivo	3	Periódico	2	Combinado	2	12	
Correctivo	2	Periódico	2	Automatizado	3	12	
Preventivo	3	Permanente	3	Manual	1	9	
Detectivo	1	Permanente	3	Automatizado	3	9	Regular
Preventivo	3	Esporádico	1	Automatizado	3	9	
Correctivo	2	Periódico	2	Combinado	2	8	
Correctivo	2	Permanente	3	Manual	1	6	
Detectivo	1	Permanente	3	Combinado	2	6	
Preventivo	3	Periódico	2	Manual	1	6	
Detectivo	1	Periódico	2	Automatizado	3	6	
Preventivo	3	Esporádico	1	Combinado	2	6	
Correctivo	2	Esporádico	1	Automatizado	3	6	
Correctivo	2	Periódico	2	Manual	1	4	
Detectivo	1	Periódico	2	Combinado	2	4	Insuficiente
Correctivo	2	Esporádico	1	Combinado	2	4	
Detectivo	1	Permanente	3	Manual	1	3	
Preventivo	3	Esporádico	1	Manual	1	3	
Detectivo	1	Esporádico	1	Automatizado	3	3	
Detectivo	1	Periódico	2	Manual	1	2	
Correctivo	2	Esporádico	1	Manual	1	2	
Detectivo	1	Esporádico	1	Combinado	2	2	
Detectivo	1	Esporádico	1	Manual	1	1	

Fuente: PERU COMPRAS

**c) Riesgo Residual**

- 1) Los órganos y unidades orgánicas en coordinación con el Órgano responsable de la implementación del Sistema de Control Interno de la Entidad, calcularán el Nivel de Exposición de Riesgo Residual (NERR), el cual podrá ser valorado considerando el Nivel de Riesgo Inherente (NERI) contra aquella acción y/o promedio de acciones de control que minimizaron dicho riesgo

*Nivel de Exposición de Riesgo Residual*  $NERR = Probabilidad Res. \times Impacto Res.$

- 2) El riesgo residual se evaluará considerando y valorando la calificación de controles, para posteriormente evaluar la frecuencia en que se presenta y el impacto de su ocurrencia cuantitativa, precisando que el producto de ambos en el riesgo residual.
- 3) El resultado obtenido permitirá determinar qué riesgos se encuentran pendientes de ser mitigados o qué controles se encuentran pendientes de implementar de acuerdo con los procesos analizados.

**8.7 De la Respuesta y Tratamiento a los Riesgos**

La Subgerencia de Planeamiento y Presupuesto brindará asistencia técnica a los órganos y unidades orgánicas, a fin que éstos determinen la respuesta al riesgo, a efectos de reducir aún más el nivel de riesgo residual con medidas adicionales de tratamiento, con el propósito de disminuir el nivel de riesgo.



### 8.7.1 Respuesta al Riesgo

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

<b>Evitar el riesgo</b>	Adoptar las medidas encaminadas a prevenir su materialización que se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales con el mejoramiento, rediseño o eliminación como resultado de adecuados controles y acciones emprendidas.
<b>Mitigar o reducir el riesgo</b>	Implica adoptar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención) como el impacto del riesgo (medidas de protección). Se consigue a través de la optimización de los procesos y la implementación de controles.
<b>Transferir o compartir el riesgo</b>	Implica reducir su efecto a través del traspaso parcial o total del riesgo a terceros, por lo que el riesgo puede ser transferido o minimizado, pero no eliminado. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, operaciones de cobertura o tercerización de una actividad.
<b>Aceptar o asumir el riesgo</b>	Luego que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantienen, motivo por el cual se decide no tomar acción. Normalmente estos riesgos están asociados a eventos de poca frecuencia y baja severidad o impacto.

### 8.7.2 Planes de Acción

- Los órganos y unidades orgánicas elaborarán, validarán e implementarán los planes de acción dirigidos a tratar los riesgos, logrando reducir su probabilidad (frecuencia), su impacto (severidad) o una combinación de ambas. El tratamiento seleccionado ante un riesgo, debe expresarse en planes de acción siempre que sea posible.
- Un plan de acción es un documento que registra actividades sincronizadas a ejecutarse para la realización de una medida de tratamiento.
- Los planes de acción son determinados por los responsables del proceso en el que se identificó el riesgo en coordinación con el Subgerente de Planeamiento y Presupuesto.
- Los planes de acción serán documentados y monitoreados por el Órgano responsable de la Implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad. Para tal fin utilizará el Formato del Plan de Acción (Anexo N° 03).





### 8.7.3 Riesgo Objetivo

- a) Para calcular el riesgo objetivo, los órganos y unidades orgánicas tomarán como referencia el Nivel de Exposición de Riesgo Inherente y el Residual, los cuales están en la columna NERI (Nivel de Exposición de Riesgo Inherente) y NERR (Nivel de Exposición de Riesgo Residual), respectivamente, del Formato Matriz de Riesgo (Anexo N° 02) de la presente Directiva, así como las medidas de tratamiento propuestas con los planes de acción de cada una de ellas.
- b) El Órgano responsable de la Implementación del Sistema de Control Interno de la Entidad, en coordinación con el Subgerente de Planeamiento y Presupuesto, en el marco de la asistencia técnica que brindará a los órganos y unidades orgánicas que participan en la implementación del SCI, verificará la información proporcionada, lo cual permitirá calcular la probabilidad e impacto del riesgo objetivo.

*Nivel de Exposición de Riesgo Objetivo*<sub>NERO</sub> = Probabilidad Obj. x Impacto Obj.

- c) En este proceso, el órgano o unidad orgánica sometido al análisis de riesgos deberá determinar el nivel de probabilidad e impacto necesarios para lograr un nivel de riesgo objetivo.

En caso de aquellos riesgos, que a pesar de haber sido tratados no cumplen con la mitigación objetivo, se debe volver a realizar el tratamiento correspondiente, y de haberla cumplido, se acepta el riesgo con sus medidas de tratamiento, considerando lo siguiente:

- 1) La necesidad de contar con actividades de tratamiento de riesgos incluidas en el Plan de Acción, y valoración de riesgos residuales revisados por el órgano, de corresponder.
- 2) Producto de esta etapa, se obtendrá la lista de riesgos aceptados con la respectiva justificación de aquellos que no cumplan con el criterio de aceptación.

### 8.8 De la Comunicación

El Órgano responsable de la implementación del Sistema de Control Interno en la Entidad, comunicará el Plan de Acción, a fin de generar conciencia y conocimiento en los responsables de su implementación; así como, para que se entiendan las bases sobre las cuales se adoptan las decisiones y las razones por las cuales resultan necesarias dichas acciones.

### 8.9 Del Monitoreo

- 8.9.1 Para desarrollar el monitoreo de la implementación de los planes de acción, la Subgerencia de Planeamiento y Presupuesto, en coordinación con el Equipo de Trabajo, elaborará un cronograma de monitoreo de acuerdo a los tiempos definidos en los planes de acción.





8.9.2 El monitoreo deberá estar a cargo de los responsables de cada proceso y de la Subgerencia de Planeamiento y Presupuesto, y tendrá como finalidad aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar el efectivo manejo del riesgo.

## IX. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- 9.1 **Causas:** Medios, circunstancias y agentes que generan los riesgos.
- 9.2 **Clasificación de Riesgo:** Establece el grado de exposición de la Entidad bajo criterios de probabilidad e impacto de los riesgos.
- 9.3 **Control:** Cualquier acción que tome la Alta Dirección y los órganos, para gestionar los riesgos, reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto que pueda generar la materialización del riesgo.
- 9.4 **Controles Preventivos:** Se efectúan para eliminar las causas del riesgo, para prevenir o disminuir su ocurrencia o materialización, y constituyen la primera línea de defensa. Sirven para frenar ciertas transacciones antes de su ejecución; es decir, son controles que actúan antes o al inicio de un proceso.
- 9.5 **Controles Correctivos:** Permiten el restablecimiento de la actividad, después de ser detectado un evento no deseable y la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia; es decir, son controles que actúan durante el proceso y que permiten corregir las deficiencias. Estos controles actúan cuando ya se han presentado hechos que implican pérdidas para la Entidad.
- 9.6 **Controles Detectivos:** Sirven para superar la ejecución del proceso, ofrecen la segura barrera de seguridad frente a los riesgos, pueden informar y registrar la ocurrencia de los hechos no deseados, accionar, monitorear o alertar a los trabajadores. En este caso son controles que sólo actúan una vez que el proceso termina. Se diseñan para alertar sobre la presencia de los riesgos, permitiendo tomar acciones inmediatas.
- 9.7 **Control Automatizado:** Son aplicados a través de sistemas de información automatizados. Aseguran la correcta captación de la información y procedimientos de autorización y aprobación por parte de los responsables.
- 9.8 **Control Combinado:** Su aplicación es parcialmente automatizada, combina acciones controles manuales.
- 9.9 **Control Manual:** Ejecutados por el personal que interviene en el proceso, las acciones de control son manuales.
- 9.10 **Control Permanente:** Se aplica en forma constante cada vez que se ejecuta la transacción, operación o actividad.
- 9.11 **Control Periódico:** Pueden ser anuales, semestrales, mensuales, quincenales, semanales o diarios, dependiendo de la ejecución de las operaciones, transacciones o actividades.
- 9.12 **Control Esporádico:** Se aplican en forma ocasional, de acuerdo al criterio del trabajador encargado.
- 9.13 **Evento o Incidencia:** Es un incidente o acontecimiento derivado de factores internos o externos que afecta la implementación de la estrategia o la consecución de objetivos del proceso a la gestión institucional. 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, si es negativo se le conoce como riesgo.
- 9.14 **Efecto:** Son las consecuencias o el impacto que se genera con la ocurrencia del riesgo.
- 9.15 **Evento del Riesgo:** Evento (fortuito, acción provocada o accidental) que afecta el logro de los objetivos estratégicos/institucionales de la Entidad.





- 9.16 Exposición al Riesgo:** Indicador que representa el grado de posibilidad de ocurrencia de un evento negativo o adverso; así como, el impacto del mismo en la Entidad, al momento de materializarse.
- 9.17 Factores de Riesgo:** Son aquellas categorías de fuentes originadoras de potenciales incidencias de riesgo, relacionadas con fallas en las personas, procesos, sistemas internos y/o eventos externos.
- 9.18 Frecuencia:** Es el número de ocurrencias de un evento en un período dado. En una etapa inicial también es posible llamarlo probabilidad, en un sentido más cualitativo.
- 9.19 Grado de Exposición al Riesgo:** Es el nivel de riesgo que la Entidad asume en la búsqueda por cumplir con sus objetivos y misión.
- 9.20 Identificación del Riesgo:** Proceso de búsqueda, reconocimiento y descripción de riesgos, implica la identificación de los factores o subfactores de riesgos (internos o externos) que pueden tener un impacto negativo sobre los objetivos de la entidad.
- 9.21 Impacto:** Magnitud de los efectos que puede ocasionar la materialización del riesgo.
- 9.22 Incidencia de Riesgo:** El evento que conduce a pérdidas o impide el logro de los objetivos de la Entidad y cuyo origen corresponde a factores de riesgo.
- 9.23 Mapa de Riesgo:** Representación gráfica (usualmente en cuadrantes) de los riesgos de una Entidad/proceso/procedimiento, conforme a un criterio de probabilidad e impacto, describiendo cada uno de éstos y las posibles consecuencias.
- 9.24 Matriz de Riesgos:** Constituye una herramienta metodológica que permite hacer un inventario de riesgos sistemáticamente agrupados por clase o tipo de riesgo y ordenados prioritariamente de acuerdo con el nivel de riesgo. Adicionalmente, se incluye la recomendación de acciones y los responsables de su implementación.
- 9.25 Plan de Gestión de Riesgo:** Conjunto de acciones, destinadas a la identificación, análisis y tratamiento del riesgo.
- 9.26 Planes de Acción:** Programación de las actividades conducentes a tratar los riesgos.
- 9.27 Probabilidad:** Es la posibilidad que el evento riesgoso ocurra (materialización de un riesgo) de acuerdo con situaciones ya presentadas basadas en registros reales, datos, hechos o información conocida.
- 9.28 Proceso:** Conjunto de actividades relacionadas o que interactúan para generar valor, las cuales transforman elementos de entrada en resultados esperados.
- 9.29 Responsable de Proceso:** Responsable de la ejecución o desarrollo de un proceso y de garantizar que el bien o servicio sea ofrecido en las mejores condiciones al ciudadano o destinatario de los bienes y servicios.
- 9.30 Riesgo:** Posibilidad que un evento ocurra e impacte negativamente sobre los objetivos de la entidad.
- 9.31 Riesgo 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 estratégicos, la clara definición de políticas y el diseño y conceptualización de la Entidad por parte de la alta Dirección.
- 9.32 Riesgo Operativo:** Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como la técnica de la Entidad. Incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, e la estructura organizacional, en la desarticulación entre órganos y unidades orgánicas, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.



- 9.33 Riesgo Financiero:** Se relaciona con el manejo de recursos de la Entidad e incluye la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, los manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de la Entidad.
- 9.34 Riesgo de Cumplimiento:** Se asocia a la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general, con su compromiso ante la ciudadanía.
- 9.35 Riesgo de Reputación:** Posibilidad de pérdidas por la disminución de la confianza en la integridad de la entidad. Este riesgo puede presentarse a partir de otros riesgos inherentes en las actividades operativas y/o estratégicas de la Entidad.
- 9.36 Riesgo Tecnológico:** Se asocia con la capacidad de la Entidad para que la tecnología disponible satisfaga sus necesidades actuales y futuras y soporte el cumplimiento de su misión.
- 9.37 Riesgo de Corrupción:** Posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.
- 9.38 Riesgo Residual:** Es el nivel de exposición remanente o exposición final, que persiste aún después que se han ejecutado las medidas de tratamiento a los riesgos identificados previamente (riesgo inherente o absoluto).
- 9.39 Riesgo Inherente:** Es el nivel de exposición o nivel de riesgo total, al cual está expuesta la Entidad, medio de forma cualitativa mediante su frecuencia y severidad (o probabilidad e impacto) en ausencia de control para reducir su frecuencia y/o impacto.
- 9.40 Riesgo Tolerable:** Es la desviación máxima en el grado de exposición al riesgo que la Entidad está dispuesta a aceptar.
- 9.41 Severidad:** Consecuencia de un evento, expresado en términos cualitativos, también llamado impacto.
- 9.42 Tratamiento del Riesgo:** Proceso por el que se decide las acciones de gestión de riesgo a realizar con respecto al riesgo identificado.

## ANEXOS

- Anexo N° 01: Factores y Subfactores de la Gestión de Riesgos
- Anexo N° 02: Formato Matriz de Riesgos
- Anexo N° 03: Formato Plan de Acción



Anexo N° 01

Factores y Subfactores de la Gestión de Riesgos

Factores	Subfactores
<p><b>Personas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fraude o Acto Doloso</li> <li>✓ Valoración o cálculo erróneo de operaciones o transacciones</li> <li>✓ Ignorar o pasar por alto deliberadamente los procedimientos</li> <li>✓ Falta de entrenamiento o reinducción</li> <li>✓ Ejecución de actividades u operaciones no autorizadas</li> <li>✓ Ejecución de actividades u operaciones no relevadas</li> <li>✓ Incumplimiento de la legislación laboral, liquidaciones, prestaciones, salarios</li> <li>✓ Incumplimiento de normas del sistema de seguridad y Salud en el Trabajo</li> <li>✓ Modificaciones en el personal</li> <li>✓ Pérdida del personal clave</li> <li>✓ Falta de personal idóneo</li> <li>✓ Malversación de fondos</li> <li>✓ Fraude de programación o parametrización</li> <li>✓ Uso indebido o sustracción de informe confidencial</li> <li>✓ Cese injustificado, no presentarse a laborar</li> <li>✓ Cambio de destino a los recursos asignados</li> <li>✓ Acoso laboral</li> <li>✓ Error en el ingreso de datos</li> </ul>
<p><b>Procesos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incumplimiento de los procesos, límites y políticas</li> <li>✓ Capacidad insuficiente de personas o sistemas para manejar el volumen</li> <li>✓ Diseño inadecuado del procedimiento</li> <li>✓ Falta de procedimiento o políticas</li> <li>✓ Procedimiento manual</li> <li>✓ Documentación llenada indebidamente</li> <li>✓ Cláusulas, términos contractuales inapropiados o insuficientes</li> <li>✓ Errores de entrada de datos, problemas en la calidad de los datos</li> <li>✓ Incumplimiento de plazos</li> <li>✓ Informe de excepciones insuficientes o inexistentes</li> <li>✓ Mal funcionamiento del modelo</li> <li>✓ No llevar una contabilidad, información insuficiente</li> <li>✓ Mantenimiento o actualización de datos de referencia</li> <li>✓ Error en la obligación de notificaciones o informes obligatorios</li> <li>✓ Presentación de informe interno inexacto</li> <li>✓ Presentación de informe externo inexacto</li> <li>✓ Permisos de clientes, autorizaciones que faltan</li> <li>✓ Documentos legales faltantes, incompletos</li> <li>✓ Acceso no autorizado a información de clientes</li> <li>✓ Registros incorrectos de transacciones con clientes</li> </ul>





	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pérdida o daño de activos de clientes por negligencia</li> <li>✓ Comunicación defectuosa</li> <li>✓ Riesgos de proyectos, cambio en la administración, sobrecarga</li> <li>✓ Compra venta: Selección inapropiada del producto</li> <li>✓ Compra venta: Complejidad del producto</li> <li>✓ Compra venta: Escasa asesoría del producto</li> <li>✓ Depende de envío de información de fuentes externas</li> <li>✓ Depende de envío de información de fuentes internas</li> <li>✓ Plazos cortos</li> </ul>
<p><b>Tecnologías de la Información</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inversión tecnológica: Arquitectura inapropiada</li> <li>✓ Inversión tecnológica incompatible</li> <li>✓ Inversión tecnológica obsoleta</li> <li>✓ Inversión tecnológica que no se ajusta al sistema</li> <li>✓ Desarrollo e implementación de sistemas: Inadecuada gestión del proyecto</li> <li>✓ Desarrollo e implementación de sistemas: Sobrecostos y retrasos</li> <li>✓ Desarrollo e implementación de sistemas: Errores de levantamiento de requerimientos</li> <li>✓ Desarrollo e implementación de sistemas: Errores de programación</li> <li>✓ Desarrollo e implementación de sistemas: Fallas de integración y migración</li> <li>✓ Desarrollo e implementación de sistemas: Fallas en el dimensionamiento del proyecto</li> <li>✓ Desarrollo e implementación de sistemas: Fallas en parametrizaciones</li> <li>✓ Capacidad de los sistemas para atender operaciones</li> <li>✓ Operaciones no autorizadas o sistematizadas</li> <li>✓ Falla del hardware</li> <li>✓ Falla del Software</li> <li>✓ Falla de telecomunicaciones</li> <li>✓ Violaciones de la seguridad perimetral</li> <li>✓ Violaciones de la seguridad interna</li> <li>✓ Equipos de cómputo</li> <li>✓ Comunicación: equipos de telefonía IP, canales y celular</li> <li>✓ Contingencia: Grupo electrógeno, UPS</li> <li>✓ Dispositivos de seguridad y monitoreo</li> </ul>
<p><b>Externos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidad legal, pública</li> <li>✓ Actividades criminales</li> <li>✓ Riesgo de financiamiento externo, proveedor</li> <li>✓ Desastres y fallas</li> <li>✓ Infraestructura de los servicios públicos</li> <li>✓ Riesgo normativo</li> <li>✓ Riesgo gubernamental, político</li> <li>✓ Retrasos del proveedor.</li> </ul>





Anexo N° 03  
Formato Plan de Acción



CÓDIGO DEL PROCESO		RESPONSABLE DEL PROCESO				
OBJETIVO DEL PROCESO		RESPONSABLE DEL SUBPROCESO				
NOMBRE DEL PROCESO		NIVEL OPERATIVO				
<b>RIESGO</b>						
CÓDIGO SUBPROCESO	CÓDIGO RIESGO	DETALLE	NIVEL DE EXPOSICIÓN DE RIESGO RESIDUAL (NERR)			
<b>DETALLE DE INCIDENCIA</b>						
FECHA DE INCIDENCIA						
DETALLE DE CONTROLES QUE FALLARON EL PLAN						
<b>PLAN DE ACCIÓN</b>						
CÓDIGO PLAN	DETALLE	FECHA INICIO	FECHA FIN			
RESPONSABLE		INVOLUCRADOS				
<b>CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN</b>						
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	%	DESCRIPCIÓN DE AVANCE	FECHA DE REPORTE