



"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

# GUÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO DEL INSTITUTO NACIONAL DE INNOVACIÓN AGRARIA - INIA



PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo Agrario  
y Riego



Oficina de Planeamiento y Presupuesto  
Unidad de Planeamiento y Racionalización

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

#### 1. GENERALIDADES

##### 1.1. Objetivos

- General
- Específicos

##### 1.2. Marco Normativo

##### 1.3. Marco Conceptual

- Definiciones
- Gestión de Riesgos
- Factores y Clasificación de Riesgos

##### 1.4. Alcance

#### 2. METODOLOGÍA Y ETAPAS

##### 2.1. Metodología de la Gestión de Riesgo

##### 2.2. Etapas de la Gestión de Riesgos

- Etapa 1: Identificación de Riesgos
- Etapa 2: Análisis de Riesgos
- Etapa 3: Respuesta a los Riesgos
- Etapa 4: Planes de Acción

#### 3. INFORMES Y PERIODICIDAD



PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo Agrario  
y Riego



Oficina de Planeamiento y Presupuesto  
Unidad de Planeamiento y Racionalización

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

## INTRODUCCIÓN

El control interno forma parte de una de las herramientas de gestión que tiene el Estado, y que tiene como finalidad promover la eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas en la gestión de la entidad como también prevenir riesgos en sus procesos.

En ese contexto, el diseñar un instrumento orientador como la presente "Guía" resulta importante, en tanto que en marca las principales pautas de consulta para los gestores públicos encargados de fortalecer el control interno como parte de sus actividades en la institución y para los funcionarios del Sistema Nacional de Control encargados de la evaluación del control interno.

Asimismo, considerando que la gestión de riesgos es un conjunto de actividades estructuradas, debiendo ser consistente, dinámica y continua, afirma la implementación dentro de la institución de un instrumento como la presente "Guía" que permita identificar, medir, evaluar y tratar aquellos riesgos críticos que se pueden presentar en la Entidad.

Es del caso que, la propuesta de "Guía de Gestión de Riesgos" ha sido diseñada en tres partes siendo la primera unidad la que conforma los aspectos generales del control interno como los objetivos, el marco normativo, así como el marco normativo, los alcances, entre otros; en cuanto a la segunda parte se encuentra relacionada a la metodología del control interno que se aplicará en el Instituto Nacional de Innovación Agraria, describiendo las principales etapas que se tendrán en cuenta; y por último una tercera y cuarta unidad enfocada en los Informes de presentación y la periodicidad de estos, brindando con ello un mejor enfoque del Sistema de Control Interno en la Entidad, en tanto se desarrolla de manera correcta y eficaz.



## 1. GENERALIDADES

### 1.1. Objetivos

#### a) Objetivo General:

Contar con una "Guía de Gestión de Riesgos" que facilite el manejo de la gestión de riesgos vinculados al Sistema de Control Interno a cargo de los/as funcionarios/as y/o servidores del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), permitiendo identificar potenciales riesgos que podrían perturbar a la Entidad y gestionar el riesgo dentro de parámetros aceptados, asegurando el logro de los objetivos institucionales.

#### b) Objetivos Específicos:

La presente "Guía de Gestión de Riesgos" tiene como objetivos específicos los siguientes:

- Promover y optimizar la eficiencia, la eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación que pudiera afectarlos.
- Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- Promover el cumplimiento por parte de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.
- Promover que se genere valor público a los bienes y servicios destinados a la ciudadanía.



## 1.2. Marco Normativo

La presente "Guía de Gestión de Riesgos" da cumplimiento a lo dispuesto en las siguientes normas:

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- 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.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Decreto Supremo N° 010-2014-MINAGRI, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Innovación Agraria y su modificatoria.
- Decreto Supremo 044-2018-PCM, que aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021.
- Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG, y modificatorias, se aprobaron las Normas Generales de Control Gubernamental.
- Resolución de Contraloría N°320-2006-CG, que aprueba las "Normas de Control Interno".
- Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, que aprueba la "Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado".
- Resolución de Contraloría N°146-2019-CG, que aprueba la Directiva N°006-2019-CG-INTEG, Directiva de Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado y sus modificatorias Resolución de Contraloría N° 130-2020-CG y Resolución de Contraloría N° 093-2021-CG.

## 1.3. Marco Conceptual

### a) Definiciones:

Para efectos de la presente Directiva, en concordancia con la normativa aplicable, entiéndase por:



PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo Agrario  
y Riego



Oficina de Planeamiento y Presupuesto  
Unidad de Planeamiento y Racionalización

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

- **Evento:** es un incidente o acontecimiento derivado de fuentes internas o externas que afecta a la implementación de la estrategia o la consecución de los 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
- **Riesgo:** es la posibilidad que un evento ocurra y afecte de manera adversa al logro de los objetivos de la entidad, impidiendo la generación de valor o erosionando el valor existente.
- **Riesgo Residual:** es aquel que permanece después que se toman las acciones de control necesarias para reducir la probabilidad y consecuencia del riesgo.

#### **b) Gestión de Riesgos:**

Es un proceso efectuado por la Alta Dirección de una entidad, sus funcionarios/as, servidores/as y/o colaboradores/as, siendo aplicable para la definición de estrategias en toda la institución, y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la Entidad, además permite gestionar sus riesgos y proporcionar una seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

#### **c) Factores y Clasificación de Riesgos**

El INIA está expuesto a riesgos que están determinados por factores externos, también denominados del entorno y que atentan contra las interrelaciones de la Entidad, con sus stakeholders y con algunas características de la entidad; igualmente hay factores de carácter interno que pueden en un momento determinado afectar el cumplimiento de los objetivos operativos y también estratégicos de la Entidad.

En ese orden de ideas, se presentan los siguientes factores:



"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

- **Factores Externos:** entre los factores externos encontramos: la normatividad en la medida que se hace parte de un Estado social de derecho, como son los cambios constitucionales, cambios políticos, y jurisprudenciales, este último expresado en sentencias que declaran sin efecto normas que venían aplicándose y que en un momento determinado pueden afectar las funciones específicas de una entidad y por lo tanto sus objetivos estratégicos y operativos. Asimismo, se pueden mencionarse las reformas a la administración y los constantes recortes presupuestales.
- **Factores Internos** entre los factores internos se destacan: el manejo de los recursos, la estructura organizacional, los controles existentes, los procesos operativos, la disponibilidad presupuestal, la forma como se vinculan las personas a la organización, los intereses de los directivos, el nivel del talento humano, la motivación y los niveles salariales, entre otros.

En el proceso de identificación del riesgo, se deberá tener en cuenta la clasificación de riesgos y los conceptos que los definen a continuación:

- **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.
- **Riesgos Operativos:**  
Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como la parte 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, en la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.



"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

- **Riesgos Financieros:**

Se relacionan con el manejo de recursos de la entidad e incluye la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes en cada entidad. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerán en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad.

- **Riesgo 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.

- **Riesgo de Tecnología:**

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

- **Riesgo de Corrupción:**

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

#### 1.4. Alcance

La presente "Guía de Gestión de Riesgos" se aplica a todas las unidades de organización (órganos, unidades orgánicas, y órganos desconcentrados) del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA).

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1. Metodología de la Gestión de Riesgo

La metodología establecida en al presente "Guía de Gestión de Riesgos" combina elementos de la Resolución de Contraloría N°320-2006-CG, que aprueba las "Normas de Control Interno", y de la "Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado", aprobada por Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, entre otras normas sobre la materia.



Asimismo, se precisa que las técnicas propuestas para la identificación de riesgos están alineadas a herramientas como, la entrevista y el diagrama causa – efecto (Ishikawa), entre otros.

## 2.2. Etapas de la Gestión de Riesgos

En el marco normativo descrito en los párrafos precedentes, se han considerado para la presente "Guía de Gestión de Riesgos" las etapas que se describen a continuación:

### - **Etapas de la Gestión de Riesgos:**

La manera como se debe identificar los riesgos en los procesos se realizará mediante las herramientas y técnicas de identificación de riesgos, las cuales se utilizarán de manera facultativa por los titulares de las unidades de organización (órganos, unidades orgánicas, y órganos desconcentrados), y los responsables de los procesos, tal y como se detalla a continuación:

#### a. **Herramientas y técnicas de identificación de riesgos:**

##### • **Técnicas de Recopilación de Información:**

##### (i) **Tormentas de ideas:**

Es obtener una lista completa de los riesgos del proceso, esta técnica se realiza con funcionarios/as y servidores/as involucrados/as con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo o de grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados. Ello a fin de generar ideas acerca de los riesgos de bajo el liderazgo de un facilitador. Pueden utilizarse como marco un conjunto de categorías de riesgo preestablecidas.

##### **Requerimientos**



"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

- Un problema que solucionar (identificación de riesgos).
- Un grupo con potencial para trabajar en equipo. Puede ser desde un pequeño equipo operacional o gestor (por ejemplo: Gerentes, especialistas, asesores, entre otros).
- Un tablero, grandes hojas de papel en blanco o algo que sea fácilmente visible por todos, y algunos plumones para escribir, y
- Un facilitador, alguien cuya función es obtener las sugerencias de los participantes, no imponerles sus opiniones, aunque con aptitudes de liderazgo para mantener el orden y el propósito de la sesión.

### **Reglas básicas**

- El facilitador dirige cada sesión.
- El facilitador pide sugerencias de los participantes.
- No se permite la crítica (a las sugerencias de cualquiera) por parte de nadie.
- Todas las sugerencias se registran en la pizarra (incluso las disparatadas).

### **Procedimiento**

1. Definir el problema: (identificación de riesgos)
  - Pida sugerencias sobre el problema.
  - No permita las críticas (a las sugerencias de los demás) por parte de nadie.
  - Escriba en la pizarra todos los riesgos propuestos.
  - Agrupe los riesgos similares o relacionados, y después.
  - Ordénelos y lístelos por orden de prioridad (empezando por los más importantes).
2. Resumir en la pizarra las decisiones del grupo:
  - Los riesgos,
  - Las causas o efectos,



PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo Agrario  
y Riego



Oficina de Planeamiento y Presupuesto  
Unidad de Planeamiento y Racionalización

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

- El impacto - La probabilidad,
- Controles existentes.

**(ii) Cuestionarios y Encuestas:**

**Los Cuestionarios:** tienen como finalidad el relevamiento de la información sobre los recursos utilizados, sistemas informáticos, procedimientos, actividades, eventos negativos y controles implementados para mitigar dichos eventos. Los/as funcionarios/as responsables de las unidades de organización (órganos, unidades orgánicas, y órganos desconcentrados) encargados de los Procesos o Procedimientos según corresponda, elaboran los cuestionarios dirigidos a los Titulares y personal de las unidades de organización (órganos, unidades orgánicas, y órganos desconcentrados) involucradas en su ejecución.

**Las Encuestas:** consideran una gama de situaciones que los participantes deberán considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos negativos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o a varios, o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o dirigida a usuarios, proveedores u otros terceros.

**(iii) Entrevistas:**

El/a funcionario/a responsable de las unidades de organización (órganos, unidades orgánicas, y órganos desconcentrados) encargado/a de los Procesos o Procedimientos según corresponda, programan las entrevistas. Las entrevistas son una de las principales



"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

fuentes de recopilación de datos para la identificación de riesgos, valoración de riesgos y respuesta al riesgo. Las entrevistas están dirigidas a aquellos/as funcionarios/as y trabajadores/as involucrados/as en los principales procesos del INIA.

#### **(iv) Análisis FODA:**

Esta técnica permite, a través del análisis interno (fortaleza y debilidades) y del análisis externo (amenazas y oportunidades), determinar e identificar algunos riesgos vinculados al entorno y a los aspectos de la organización que puedan afectar las políticas y estrategias de la entidad.

Para el presente caso, se empleará los Formatos previstos en la Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, aprobado por Resolución de CGR N° 004-2017-CG, y sus modificatorias.

- **Técnicas de Diagramación:**

- (i) Diagrama de Causa Efecto:**

Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso.

El problema analizado puede provenir de diversos ámbitos como la salud, calidad de productos y servicios, fenómenos sociales, históricos, organización, etc. A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas –como las espinas de un pez– que representan las causas valoradas como tales por las personas participantes en el análisis del problema. A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas paralelas a la línea central que representan las



"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

causas secundarias. Cada grupo formado por una posible causa primaria y las causas secundarias que se le relacionan forman un grupo de causas con naturaleza común.

Este tipo de herramienta permite un análisis participativo mediante grupos de mejora o grupos de análisis, que mediante técnicas como por ejemplo la lluvia de ideas, sesiones de creatividad, y otras, facilita un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, con lo que puede ser posible la solución de este.

#### **(ii) Diagramas de Flujo de Procesos:**

El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación gráfica y esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, actividades, tareas, salidas, procedimientos y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los hechos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso.

#### **(iii) Inventario de Riesgos:**

Es un listado de riesgos o eventos potenciales para la Entidad, debidamente identificados y que parten de los macroprocesos o Procesos Nivel 0, y van bajando a Procesos Nivel 1, Procesos Nivel 2, etc., hasta el Nivel de las Actividades.

El Inventario de Riesgos se basa en elaborar una lista íntegra de eventos de riesgo que pueden tener efecto en logro de los objetivos de los procesos de distintos niveles.

La identificación de los riesgos se realizará a través de diversas herramientas culminando con la aplicación de



"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

entrevistas a las áreas responsables de los diferentes procesos.

De la misma manera, para el registro de cada riesgo se elaborará una Ficha Resumen de Riesgo, para tal caso se tendrá en cuenta el Clasificador de Riesgo contenido en la presente "Guía de Gestión de Riesgos".

## **b. Registros de Riesgos**

Para el análisis de los riesgos de los procesos y procedimientos, se tendrá que establecer un Registro de identificación de riesgos el cual permitirá hacer un recuento de estos tratando de efectuarlo exhaustivamente, definiendo primero las causas o factores que ocasionan el riesgo, así como una descripción de cada uno y finalmente definiendo las posibles consecuencias.

Es importante centrarse en los riesgos más relevantes para la Entidad relacionados con la significancia de los procesos y los objetivos institucionales.

### **- Etapa 2: Análisis de Riesgos**

El análisis de los riesgos permite clasificar y valorar los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos. La determinación del valor de un riesgo con el fin de poder priorizarlos corresponde a la determinación del Riesgo Inherente El Riesgo Inherente es el valor del riesgo antes de evaluar los controles asociados.

El/a funcionario/a responsable de las unidades de organización (órganos, unidades orgánicas, y órganos desconcentrados) evaluará los acontecimientos desde dos perspectivas (probabilidad de ocurrencia del riesgo e Impacto asociado al riesgo) y usando una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos

#### **a. Valorización de Riesgos**



"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

La valoración de los riesgos inherentes se efectuará con base en la información obtenida en el Registro de riesgos, elaborado en la etapa de identificación, con el fin de obtener información para determinar el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

- **Análisis cualitativo**

Representan escalas descriptivas para demostrar la magnitud de consecuencias potenciales y su posibilidad de ocurrencia.

Las escalas por utilizar estarán debido a la evaluación de la probabilidad e impacto de los riesgos inherentes en los procesos de la organización. La evaluación de probabilidad de los riesgos investiga la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo específico. La evaluación del impacto de los riesgos se investiga el posible efecto sobre los objetivos, como tiempo, costo, alcance o calidad.

Para cada riesgo identificado se evalúan los niveles de probabilidad e impacto, los riesgos serán evaluados por los/as funcionarios/as responsables de las unidades de organización (órganos, unidades orgánicas, y órganos desconcentrados) y Encargados de Procesos en entrevistas o reuniones con los responsables de las unidades de organización y de los procesos.

En la escala de medida cualitativa de PROBABILIDAD se establece las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas con el fin de que cada persona que aplique la escala mida a través de ella los mismos Ítems, tal y como se precisa a continuación;

**Tabla N° 01**  
**Escala de Probabilidad de ocurrencia de los riesgos**

| Categoría/ Nivel | Definición   |
|------------------|--|
| Improbable       | Es poco frecuente la materialización del riesgo o se presume que no llegará a materializarse |



"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

|          |  |
|----------|--|
| Posible  | Es frecuente la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializarse |
| Probable | Es muy frecuente la materialización del riesgo o se presume que llegará a materializarse         |

Este mismo enfoque se aplicará para la escala de medida cualitativa del IMPACTO, estableciendo las categorías y la descripción, tal como se muestra de manera siguiente:

**Tabla N° 02**  
**Escala de Impacto de materializarse los riesgos**

| Categoría/ Nivel | Definición  |
|------------------|---|
| Leve             | Si el hecho llegará a presentarse, tendría bajo impacto o efecto en la entidad  |
| Moderado         | Si el hecho llegará a presentarse, tendría medio impacto o efecto en la entidad |
| Desastroso       | Si el hecho llegará a presentarse, tendría alto impacto o efecto en la entidad  |

- Análisis cuantitativo**

Representa los valores numéricos para la elaboración de tablas de registro de riesgos; la calidad del análisis depende de las precisas y completas que estén las cifras utilizadas. La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresadas y las formas por las cuales ellos se combinan para proveer el nivel de riesgo puede variar de acuerdo con el tipo de riesgo.

**Tabla N° 03**  
**Escalas cuantitativas de probabilidad e impacto**

| Probabilidad de Ocurrencia de los riesgos |                  | Impacto de materializarse los riesgos |                  |
|---|------------------|---------------------------------------|------------------|
| Valor                                     | Categoría/ Nivel | Valor                                 | Categoría/ Nivel |
| 1   | Improbable       | 1                                     | Leve             |
| 2   | Posible          | 2                                     | Moderado         |
| 3   | Probable         | 3                                     | Desastroso       |

De manera similar que, en el caso de las escalas cualitativas, los niveles de impacto y probabilidad del riesgo



"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

serán evaluados por los/as funcionarios/as responsables de las unidades de organización (órganos, unidades orgánicas, y órganos desconcentrados) y Encargados de Procesos en entrevistas o reuniones con los responsables de las unidades orgánicas y de los procesos.

- **Matriz de probabilidad e impacto**

Los riesgos inherentes de los procesos del INIA, deberán ser priorizados para un análisis cuantitativo posterior y para las respuestas posteriores basándose en su calificación. Las calificaciones son asignadas a los riesgos basándose en la probabilidad y el impacto evaluados. La evaluación de la importancia de cada riesgo y, por consiguiente, la determinación de su relevancia, generalmente se realiza usando una matriz de probabilidad e impacto.

Dicha matriz especifica combinaciones de probabilidad e impacto que llevan a la calificación de los riesgos como aceptable, tolerable, moderado, importante e inaceptable. Para tal efecto se desarrollará la Matriz de Valoración de Riesgos.

**Tabla N° 04**  
**Matriz de Valorización de Riesgos**

| ID | Riesgos Inherentes    | Evaluación del Riesgo |       |            |       |            |       |
|----|-----------------------|-----------------------|-------|------------|-------|------------|-------|
|    |                       | Probabilidad          |       | Impacto    |       | Severidad  |       |
|    | Riesgos Identificados | Nivel                 | Valor | Nivel      | Valor | Nivel      | Valor |
| R1 | xxxxxxxxxxx           | Posible               | 2     | Moderado   | 2     | Moderado   | 4     |
| R2 | xxxxxxxxxxx           | Improbable            | 1     | Leve       | 1     | Aceptable  | 2     |
| R3 | xxxxxxxxxxx           | Posible               | 2     | Desastroso | 4     | Importante | 6     |

Los/as funcionarios/as responsables de las unidades de organización (órganos, unidades orgánicas, y órganos desconcentrados) y Encargados de Procesos determinarán



"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

una escala de probabilidad e impacto en la valoración de los riesgos en un rango de 1 al 9.

**Tabla N° 05**  
**Matriz de Probabilidad e Impacto**

|              |            |   | IMPACTO               |                       |                         |
|--------------|------------|---|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
|              |            |   | Leve<br>1             | Moderado<br>2         | Desastroso<br>3         |
| PROBABILIDAD | Probable   | 3 | 3<br>RIESGO MODERADO  | 6<br>RIESGO IMPORANTE | 9<br>RIESGO INACEPTABLE |
|              | Posible    | 2 | 2<br>RIESGO TOLERABLE | 4<br>RIESGO MODERADO  | 6<br>RIESGO IMPORTANTE  |
|              | Improbable | 1 | 1<br>RIESGO ACEPTADO  | 2<br>RIESGO TOLERABLE | 3<br>RIESGO MODERADO    |

Los niveles de riesgo cualitativo y cuantitativo se muestran a continuación:

**Tabla N° 06**  
**Niveles de Riesgos Cualitativo y Cuantitativo**

Niveles o severidad de los riesgos

| Valor | Categoría/Nivel | Definición  |
|-------|-----------------|---|
| 1     | Aceptable       | Riesgo insignificante. No se requiere acción alguna   |
| 2     | Tolerable       | Menores efectos que pueden ser fácilmente remediados. Se administra con procedimientos rutinarios   |
| 3 y 4 | Moderado        | Debe ser administrado con procedimientos normales de control  |
| 6     | Importante      | Requiere atención de la alta dirección. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a los jefes de oficinas, divisiones, entre otros |
| 9     | Inaceptable     | Se requiere acción inmediata. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a la Alta Dirección  |

### b. Evaluación de Riesgos

Es un conjunto de actividades que son realizadas con el fin de determinar (medir) cualitativamente y/o cuantitativamente los componentes del riesgo asociado a una exposición a pérdidas en particular (Probabilidad e Impacto).



"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Para la evaluación de riesgos es necesario determinar que Riesgos están bajo o sobre el nivel aceptable. Para esto se procede a: Evaluar el diseño de control y Evaluar la Efectividad de los controles.

- **Etapas 3: Respuesta a los Riesgos**

Como respuesta al riesgo, los/as responsables de las unidades de organización (órganos, unidades orgánicas, y órganos desconcentrados) y de los procesos, determinarán como responder a ellos. Las respuestas pueden ser la de EVITAR, REDUCIR, COMPARTIR y ASUMIR el riesgo.

Al considerar su respuesta, los/as funcionarios/as responsables de las unidades de organización (órganos, unidades orgánicas, y órganos desconcentrados) y Encargados de Procesos evalúan su efecto sobre la probabilidad de impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros. La selección de las acciones más convenientes debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica.

- a. **Evitar el Riesgo:** implica tomar las medidas para prevenir un riesgo adverso. Es siempre la primera alternativa a considerar y se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación como resultado de la implantación de adecuados controles y acciones emprendidas. Como ejemplo se puede citar: El control de calidad, manejo de insumos, mantenimiento preventivo de los equipos desarrollo tecnológico, entre otros.



"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

- b. Reducir el Riesgo:** implica reducir tanto la probabilidad (medidas de prevención) como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- c. Compartir o Transferir el Riesgo:** consiste en trasladar el impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta, a un tercero. Transferir el riesgo simplemente da a otra parte la responsabilidad de su gestión; no lo elimina. Como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.
- d. Asumir el Riesgo:** luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

#### - **Etapas 4: Planes de Acción**

Cuando se definan planes de acción, éstos se documentarán indicando el responsable y los plazos estimados para implementarlos. Es responsabilidad de cada titular de las unidades de organización (órganos, unidades orgánicas, y órganos desconcentrados), según corresponda, cumplir los planes de acción para afrontar los riesgos relacionados a los objetivos estratégicos o procesos de su competencia.

Para determinar nuevos planes de acción tendientes a afrontar los riesgos se debe considerar lo siguiente:



PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo Agrario  
y Riego



Oficina de Planeamiento y Presupuesto  
Unidad de Planeamiento y Racionalización

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

- Revisar y de ser necesario profundizar la identificación de las causas de los riesgos.
- Es obligatorio establecer planes de acción para todos los riesgos que se les asignó el tipo de respuesta "Reducir o Mitigar".
- Establecer los planes de acción que actúen sobre la causa y su probabilidad de ocurrencia o el impacto del riesgo, se sugiere enfocarse en eliminar o mitigar la causa del riesgo.
- Efectuar análisis costo beneficio de cada plan de acción, los costos pueden involucrar recursos propios y recursos externos. Esta información servirá para elaborar el presupuesto necesario para implementarlos.

Los planes de acción a implementar para afrontar los riesgos se determinarán en talleres de trabajo con la participación del equipo que identificó y valoró los riesgos, y luego éstos deben ser revisados y validados por los responsables del logro del objetivo estratégico o dueño del proceso en análisis y los responsables de la implementación de estos planes de acción.

Los planes de acción deben ser oportunos, factibles y efectivos, tales como: Optimización de procesos y procedimientos, cambios físicos, verificaciones, conciliaciones, mejoras en la supervisión, autorizaciones y aprobaciones, entre otros. La selección de los planes de acción más conveniente debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, así como el análisis costo beneficio de estos.

#### **a. Definir responsables de implementar los planes de acción**

Establecer la dependencia responsable de implementar cada uno de los planes de acción.

Se debe establecer la responsabilidad en una sola dependencia para evitar que esta se diluya.

Los planes de acción tienen que ser validados por los responsables de su implementación, a fin de evitar contramarchas.



PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo Agrario  
y Riego



Oficina de Planeamiento y Presupuesto  
Unidad de Planeamiento y Racionalización

"Decenio de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Las dependencias responsables del logro de los objetivos estratégicos o de la ejecución de los procesos relevantes, según sea el caso, deben supervisar la implementación de los planes de acción que se hayan establecido para afrontar los riesgos lo que implica entre otros aspectos, hacer seguimientos necesarios y recabar con frecuencia bimestral el avance y reportar esta información al Comité de Gestión de Riesgos.

**b. Matrices de evaluación y respuesta a los riesgos y planes de acción**

Elaborar cuando resulte pertinente una matriz de evaluación y respuesta a los riesgos en la cual debe registrarse la información que debe tener a la vista a los funcionarios/as involucrados.

Igualmente se debe elaborar una matriz de planes de acción para afrontar los riesgos, se puede utilizar la Matriz de Planes de Acción para afrontar Riesgos. Esta matriz debe ser aprobada por las direcciones que establecieron los planes, así como por las dependencias encargadas de su implementación.

**3. INFORMES Y PERIODICIDAD**

Los titulares de las unidades de organización (órganos, unidades orgánicas, y órganos desconcentrados) administradores de los procesos serán los responsables de la implementación de la presente "Guía de Gestión de Riesgos" e informarán de manera periódica a su superior jerárquico, de corresponder, para su consolidación, evaluación y envío al Comité de Control Interno, o al que haga sus veces siempre que la naturaleza del riesgo lo amerite.