

CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS

Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles - SENACE

WHEN YOU NEED TO BE SURE



Implementación del Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno (SCI) es el conjunto de elementos organizacionales (Planeación, Control de Gestión, Organización, Evaluación de Personal, Normas y Procedimientos, Sistemas de Información y Comunicación) interrelacionados e interdependientes, que buscan sinergia y alcanzar los objetivos y políticas institucionales de manera armónica. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes fundamentales:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión

El titular de la Entidad es el responsable de fomentar y supervisar la aplicación del control interno; asimismo, todos los miembros de la organización son responsables de esta tarea.

Marco Normativo	Comité de Control Interno	Acta de Compromiso	Actas del Comité	Capacitación	Implementación
Reglamento del Comité de Control Interno					Descargar 
Plan de trabajo para el cierre de brechas del Sistema de Control Interno					Descargar 
Política de Gestión de Riesgo					Descargar 
Plan de trabajo actualizado para cierre de brechas del sistema de C.I. 31 ago 2017					Descargar 

POL-J-CCI-01

1 de 2

	SERVICIO NACIONAL DE CERTIFICACIÓN AMBIENTAL PARA LAS INVERSIONES SOSTENIBLES - SENACE	Código: POL-J-CCI-01		
		Versión	01	
		Fecha de aprobación:	/ /2017	
<h2>POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS</h2>				
ROL	NOMBRE	CARGO	FECHA	FIRMA
Elaborado por:	Comité de Control Interno ¹	Presidente del Comité de Control Interno	31/08/2017	
Revisado por:	María Olcese Herrera	Jefa de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	31/08/2017	
	Mariana Cisneros Méndez	Jefa de la Oficina de Asesoría Jurídica	31/08/2017	
Aprobado por:	Patrick Wieland Fernandini	Jefe del Senace	31/08/2017	

POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS

El Senace es una entidad pública, adscrita al Sector Ambiente, dedicada a brindar un servicio de certificación de estudios de impacto ambiental de los proyectos de inversión a entidades públicas y privadas con oportunidad, transparencia, con calidad técnica y confiable, en un marco de mejora continua; por lo tanto, consideramos importante establecer una política de gestión de riesgos que coadyuve a, garantizar la continuidad y sostenibilidad de nuestros servicios.

A fin de coadyuvar a garantizar la continuidad y sostenibilidad de nuestros servicios, nos comprometemos a:

- a) Ejecutar las acciones relacionadas a la gestión de riesgos para el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales del Senace.
- b) Adoptar metodologías o mejoras prácticas para el desarrollo de herramientas y/o documentación que permitan implementar la gestión de riesgos en el Senace, así como asegurar su revisión y mejora continua.
- c) Identificar, analizar y evaluar los riesgos para la implementación de controles que permitan su mitigación, así como monitorear y comunicar para que la probabilidad de ocurrencia y sus consecuencias sean entendidas.
- d) Asegurar la disponibilidad de recursos, así como la definición de responsabilidades en materia de gestión de riesgos.
- e) Resolver los conflictos de interés tomando como referencia nuestro Código de Ética y la normativa aplicable.
- f) Desarrollar una cultura de gestión de riesgos al interior del Senace.



senace

SERVICIO NACIONAL DE CERTIFICACIÓN AMBIENTAL
PARA LAS INVERSIONES SOSTENIBLES

PLAN DE TRABAJO ACTUALIZADO PARA EL CIERRE DE BRECHAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO



31 de agosto de 2017





PERÚ

Ministerio
del Ambiente

Servicio Nacional de Certificación
Ambiental para las Inversiones
Sostenibles



"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

**ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL DEL SERVICIO NACIONAL DE CERTIFICACIÓN AMBIENTAL
PARA LAS INVERSIONES SOSTENIBLES - SENACE**

**IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES DE LOS
INFORMES DE AUDITORÍA Y SU PUBLICACIÓN EN EL PORTAL DE
TRANSPARENCIA ESTÁNDAR DE LA ENTIDAD**

PERIODO: 2 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2017

Se comunica al público en general que, en el período comprendido entre 2 de enero al 30 de junio de 2017, no se ha contado con recomendaciones derivadas de informes de auditoría, debido a que, al 30 de junio de 2016, quedó concluida la implementación de todas las recomendaciones derivadas del Informe de Auditoría Gubernamental correspondiente al ejercicio económico 2014.

En la Auditoría Financiera Gubernamental correspondiente al ejercicio económico 2015, la Sociedad Auditora no identificó ninguna deficiencia significativa, por lo que no formularon ninguna recomendación.

Al 30 de junio de 2017, se encontraban en proceso de ejecución, la Auditoría Financiera Gubernamental correspondiente al ejercicio económico 2016, y una Auditoría de cumplimiento.

Miraflores, 27 de julio de 2017




Eudelina Rosa Cruz Velezmoro
Jefa del Órgano de Control Institucional (e)

AGENDA

- **UNIDAD I: CONCEPTOS BÁSICOS PARA DEFINIR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO – SCI**
- **UNIDAD II: IMPLEMENTACIÓN DEL SCI**
- **UNIDAD III: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL SCI**
- **UNIDAD IV: GESTIÓN DE RIESGOS**
- **UNIDAD V: APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS**

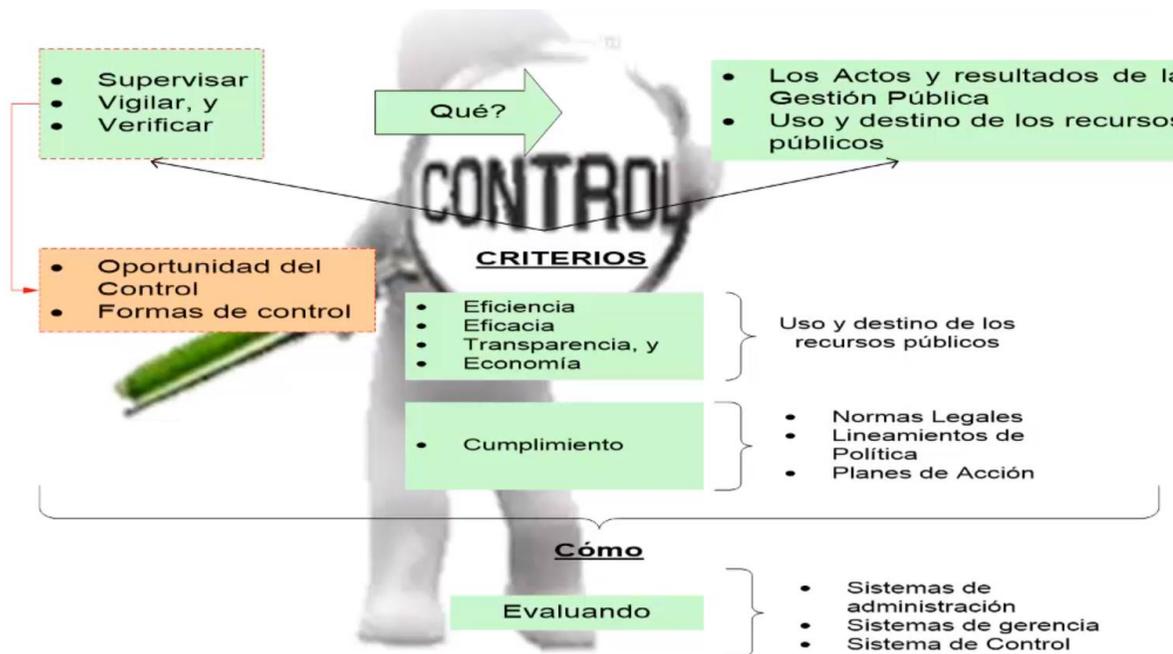
SISTEMA DE EVALUACION

- | | |
|--------------------------|-----|
| ■ Participación en clase | 40% |
| ■ Trabajo en equipo | 30% |
| ■ Evaluación final | 30% |

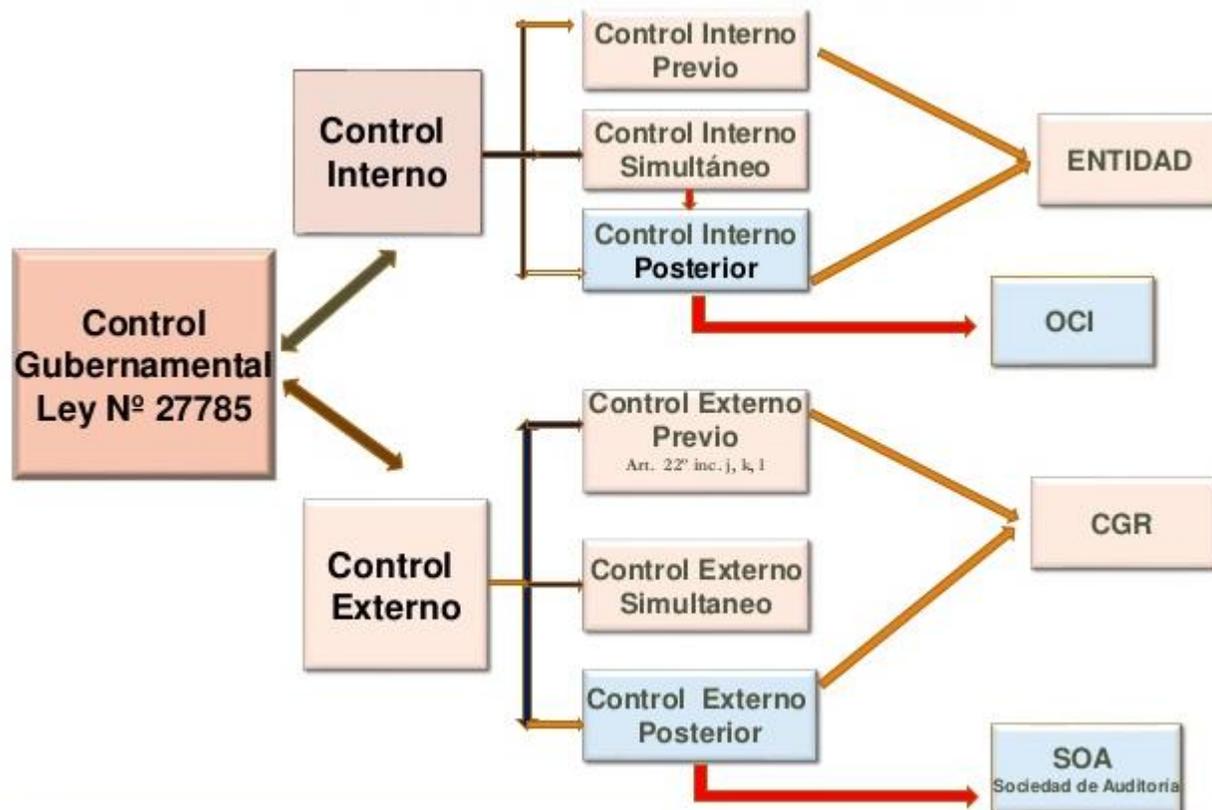
UNIDAD I: CONCEPTOS BÁSICOS PARA DEFINIR EL SCI

- PREGUNTAS PARA RESPONDER AL FINAL DE LA UNIDAD:
 - Cuáles son los Objetivos del Control Interno?
 - Cuáles son los roles y responsabilidades en el Control Interno?
 - Qué es el Sistema de Control Interno?
 - Cuáles son los beneficios del SCI?

Definición del Control Gubernamental



Clases de Control Gubernamental



Clases de Control Gubernamental



Qué es el Control Interno?



Fuente: Contraloría General de la República

VIDEO

<https://www.youtube.com/watch?v=CCAha7QrphA>

Objetivos del Control Interno

OPERACIONALES

a) Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones y la calidad en la prestación de los servicios.

b) Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido, hechos irregulares o perjudiciales que los pudiera afectar.



c) Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones.

DE CUMPLIMIENTO

f) Promover la rendición de cuentas.



DE INFORMACIÓN

d) Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.



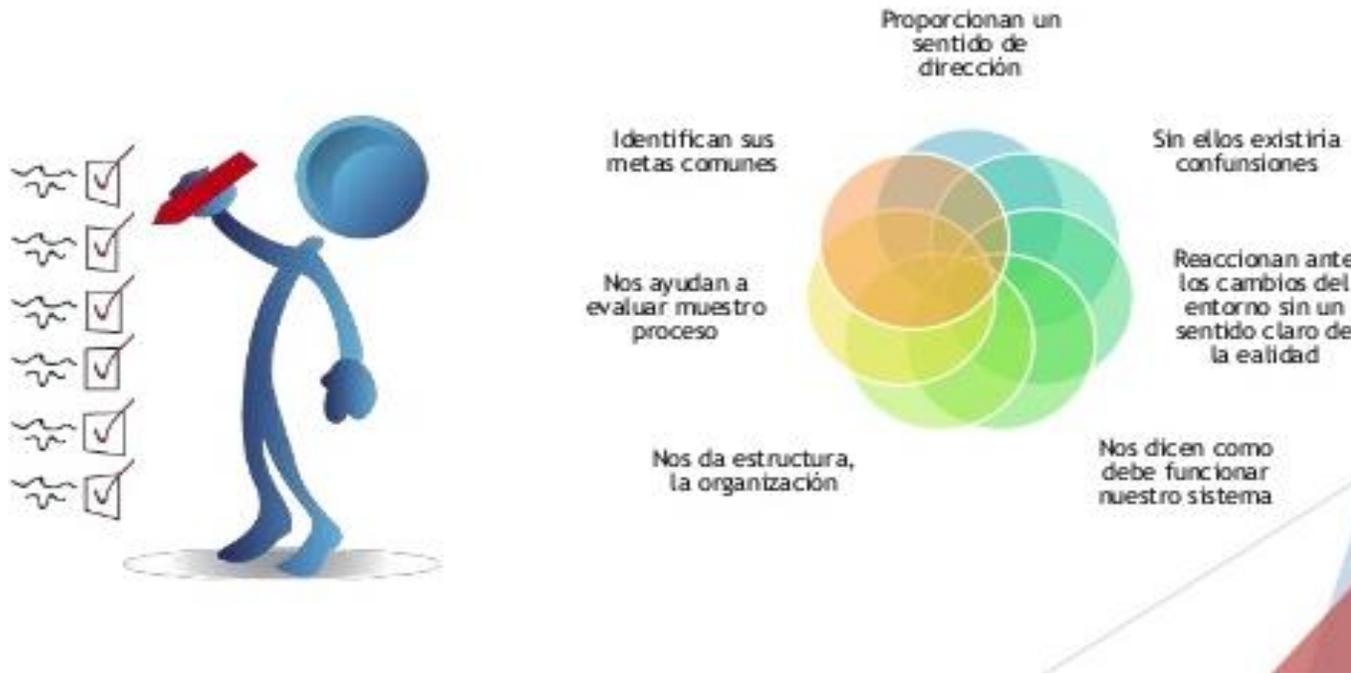
ORGANIZACIONALES

e) Fomentar la práctica de valores institucionales.



Fuente: Ley N° 28716 del 17.Abril.2006

¿Cuál es la importancia de los objetivos?



BENEFICIOS DEL CONTROL INTERNO



EL ALCANCE DE
OBJETIVOS Y METAS
DE FORMA EFICIENTE



LA PRÁCTICA DE
LOS VALORES EN
LA EMPRESA



EL CUMPLIMIENTO
DE LAS NORMAS



UNA EFECTIVA
RENDICIÓN DE
CUENTAS



LA PROTECCIÓN
DE LOS RECURSOS
Y BIENES DE LA
INSTITUCIÓN



LA GESTIÓN DE
INFORMACIÓN
CONFIABLE Y
OPORTUNA



UNA CULTURA DE
PREVENCIÓN FRENTE
A RIESGOS OPERATIVOS



LA REDUCCIÓN DE
RIESGOS DE ACTOS
DE CORRUPCIÓN



LA TRANSPARENCIA
EN LOS PROCESOS



Roles y Obligaciones en el Control Interno



Aspectos que afectan al Control Interno

Lo incorrecto	Lo correcto
Es labor del Órgano de Control Institucional (OCI).	Es labor de la propia gestión de la entidad.
Puede ser implementado por un tercero.	Debe ser implementado por la propia gestión quien conoce sus funciones y procesos.
Su implementación implica un trabajo adicional y distinto a la labor institucional.	El control interno está inmerso en las labores que se realizan diariamente.
Es un sistema paralelo a los sistemas administrativos.	Se incorpora a los procesos, funciones y sistemas.
Es una tendencia temporal en el mundo de la administración.	Existe un marco normativa que exige su implementación y sostenibilidad en el tiempo.
Asegura de manera absoluta que no habrá problemas.	Brinda seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad.

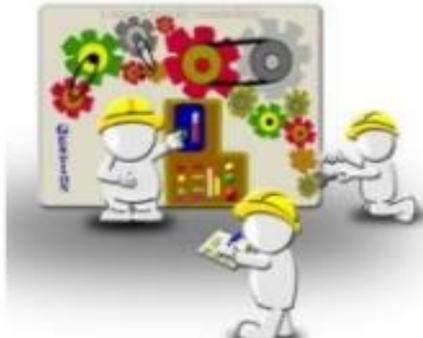
Normativa que regula el Control Interno

2002	Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
2006	Ley N°28716 Ley de Control Interno.
2006	R.C. 320 -2006 –CG Normas de Control Interno para entidades del Estado.
2015	Ley N° 30372 Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria de la Ley de Presupuesto del Sector Publico para el Año Fiscal 2016.
2016	R.C. 149 -2016 –CG Aprueba la Directiva N° 013-2016 –CG/PROD “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”.
2017	R.C. N° 004-2017-CG Aprueba la Guía para la implementación y Fortalecimiento del control interno en las entidades del Estado.

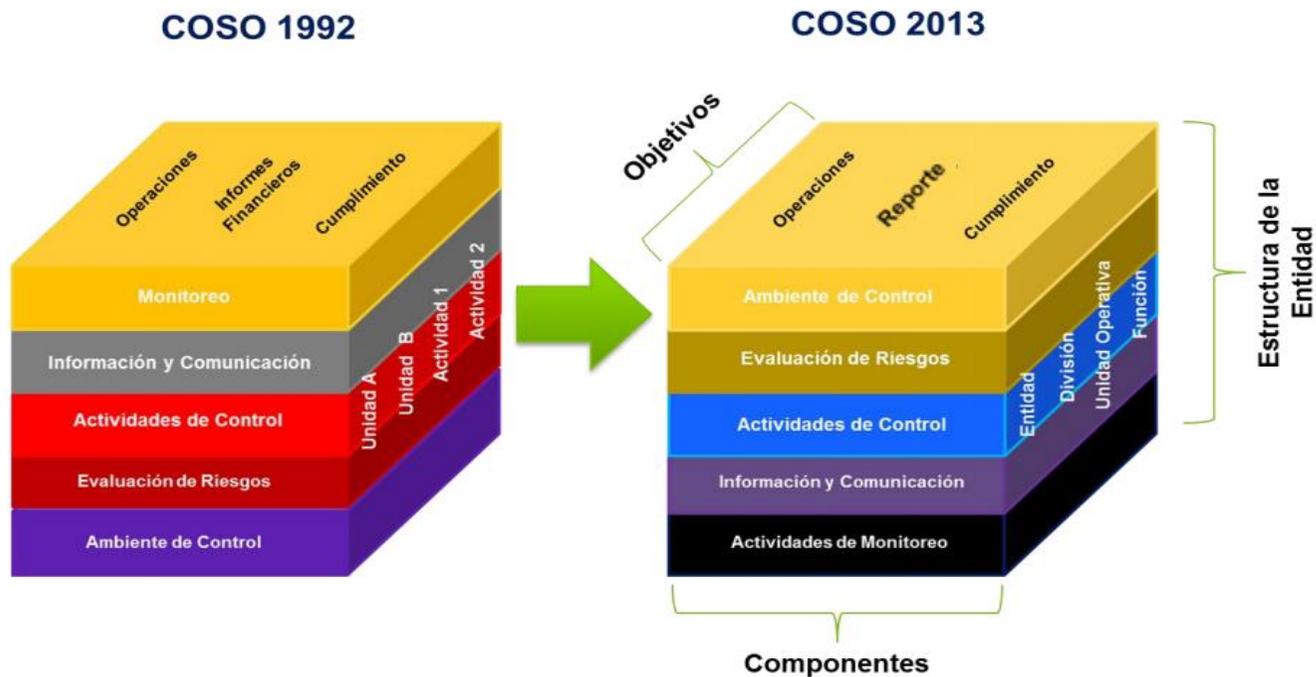
Sistema de Control Interno

Definición:

Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad.

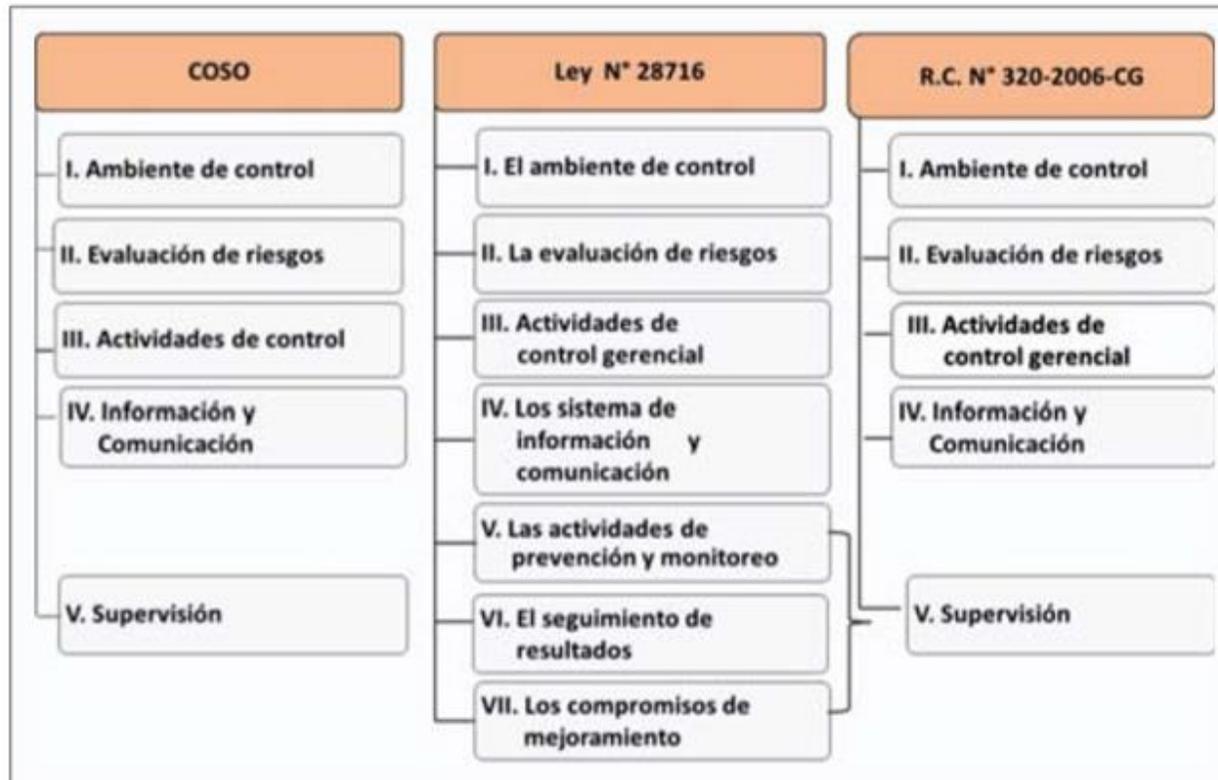


Componentes del SCI



Fuente: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>

Fuente: Marco Integrado del Control Interno - COSO



Elaboración: Departamento de Control Interno de la Contraloría.

Componente 1: Ambiente de Control

Establecimiento de un **entorno de organización favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas**, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

Componente 1: Ambiente de Control

- VIDEO:

https://www.youtube.com/watch?v=L6GVfIOd_hU

La mejor empresa para trabajar en el Perú



Componente 1: Ambiente de Control

Componente	Principio (COSO 2013)	Norma de C.I. (RC 320-2006-CG)
AMBIENTE DE CONTROL:	1. Entidad comprometida con la integridad y los valores éticos	1. Filosofía de la Dirección 2. Integridad y valores éticos
	2. Independencia de la supervisión del Control Interno	
	3. Estructura organizacional apropiada para objetivos	3. Administración estratégica 4. Estructura organizacional
	4. Competencia profesional	5. Administración de los recursos humanos 6. Competencia profesional
	5. Responsable del Control Interno	7. Asignación de autoridad y responsabilidad 8. Órgano de Control Institucional

Diferencias entre la Etica y el Cumplimiento

Ética	Cumplimiento
1 Motivación Interna. La conducta es determinada por las convicciones	1 Motivación Externa. La conducta es determinada por el temor a consecuencias
2 Importa la intención	2 Importa la conducta
3 La ética se enfoca en el espíritu de la ley	3 El cumplimiento se enfoca en la letra de la ley
4 La conducta tiende a ser permanente y consistente a largo plazo	4 La conducta tiende a ser permanente y consistente a largo plazo
5 Enfoque positivo. El deber ser	5 Enfoque negativo. Lo que NO se puede hacer
6 Permite discernir y elegir entre lo correcto y lo incorrecto	6 No hay oportunidad de elección, se debe hacer lo que está establecido
7 La ética no requiere de sistemas de monitoreo y supervisión	7 El cumplimiento requiere de evidencias
8 La ética es económica	8 El cumplimiento es muy costoso
9 La ética garantiza cumplimiento	9 El cumplimiento no garantiza ética

Componente 2: Evaluación de Riesgos

Proceso que identifica y analiza eventos adversos a los que está expuesta la entidad. Esta evaluación permite evitar, reducir, compartir y gestionar la mitigación o eliminación del impacto causado.

Componente 2: Evaluación de Riesgos

■ VIDEO:

https://www.youtube.com/watch?v=rh1JOhuZh_0

Componente 2: Evaluación de Riesgos

Componente	Principio (COSO 2013)	Norma de C.I. (RC 320-2006-CG)
EVALUACIÓN DEL RIESGO:	6. Objetivos claros	1. Planeamiento de la administración de riesgos
	7. Gestión de riesgos que afectan los objetivos	2. Identificación de los riesgos 3. Valoración de los riesgos 4. Respuesta al riesgo
	8. Identificación de fraude en la evaluación de riesgos	
	9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al Sistema de Control Interno	

Componente 3: Actividades de control gerencial

Comprende las **políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones** necesarias en la administración de los riesgos que pueden **afectar los objetivos** de la entidad, contribuyendo a **asegurar el cumplimiento de éstos.**



Componente 3: Actividades de control gerencial

VIDEO:

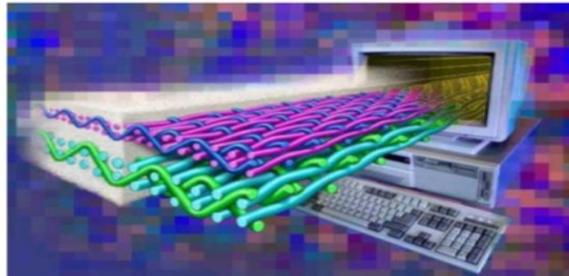
https://www.youtube.com/watch?v=_FBnVg8WmH8

Componente 3: Actividades de control gerencial

Componente	Principio (COSO 2013)	Norma de C.I. (RC 320-2006-CG)
ACTIVIDADES DE CONTROL	10. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos	1. Procedimientos de autorización y aprobación 2. Segregación de funciones 3. Evaluación costo-beneficio 4. Controles sobre el acceso a los recursos o archivos 5. Verificaciones y conciliaciones 6. Evaluación de desempeño 7. Rendición de cuentas
	11. Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales	10. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones
	12. Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos.	8. Documentación de procesos, actividades y tareas 9. Revisión de procesos, actividades y tareas

Componente 4: Información y comunicación

Son métodos, procesos, medios y acciones que con enfoque sistémico y regular, aseguran el flujo de información con calidad en todas las direcciones .



Componente 4: Información y comunicación

VIDEO:

<https://www.youtube.com/watch?v=6t59XZB9eYo>

Componente 4: Información y comunicación

Componente	Principio (COSO 2013)	Norma de C.I. (RC 320-2006-CG)
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	13. Información de calidad para el Control Interno	1. Funciones y características de la información 2. Información y responsabilidad 3. Calidad y suficiencia de la información 4. Sistemas de información 5. Flexibilidad al cambio 6. Archivo institucional
	14. Comunicación de la información para apoyar el Control Interno	7. Comunicación interna 9. Canales de comunicación
	15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno	8. Comunicación externa

Componente 5: Supervisión

- El sistema de control interno debe ser sujeto de supervisión ***para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento*** en el tiempo y permitir su retroalimentación.
- La supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de ***actividades de autocontrol*** incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación.

Componente 5: Supervisión

- VIDEOS:
- <https://www.youtube.com/watch?v=TEq07IIndPo>
- <https://www.youtube.com/watch?v=oNU7s8divik>
- <https://www.youtube.com/watch?v=wsv9eNcQFPc>

Componente 5: Supervisión

Componente	Principio (COSO 2013)	Norma de C.I. (RC 320-2006-CG)
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	16. Evaluación para comprobar el Control Interno 17. Comunicación de deficiencias de Control Interno.	A. Actividades de prevención y monitoreo B. Seguimiento de resultados C. Compromisos de mejoramiento

Fundamentos del SCI



Caso reciente de adecuado SCI

SOCIEDAD MINISTERIO PÚBLICO CAJAMARCA CORRUPCIÓN

Alcalde de Cajamarca denunció a su gerente por corrupción

Manuel Becerra entregó pruebas al **Ministerio Público** contra el funcionario encargado del sector Transporte.



2 Nov 2017 | 19:30 h



UNIDAD I: CONCEPTOS BÁSICOS PARA DEFINIR EL SCI

■ CONCLUSIONES:

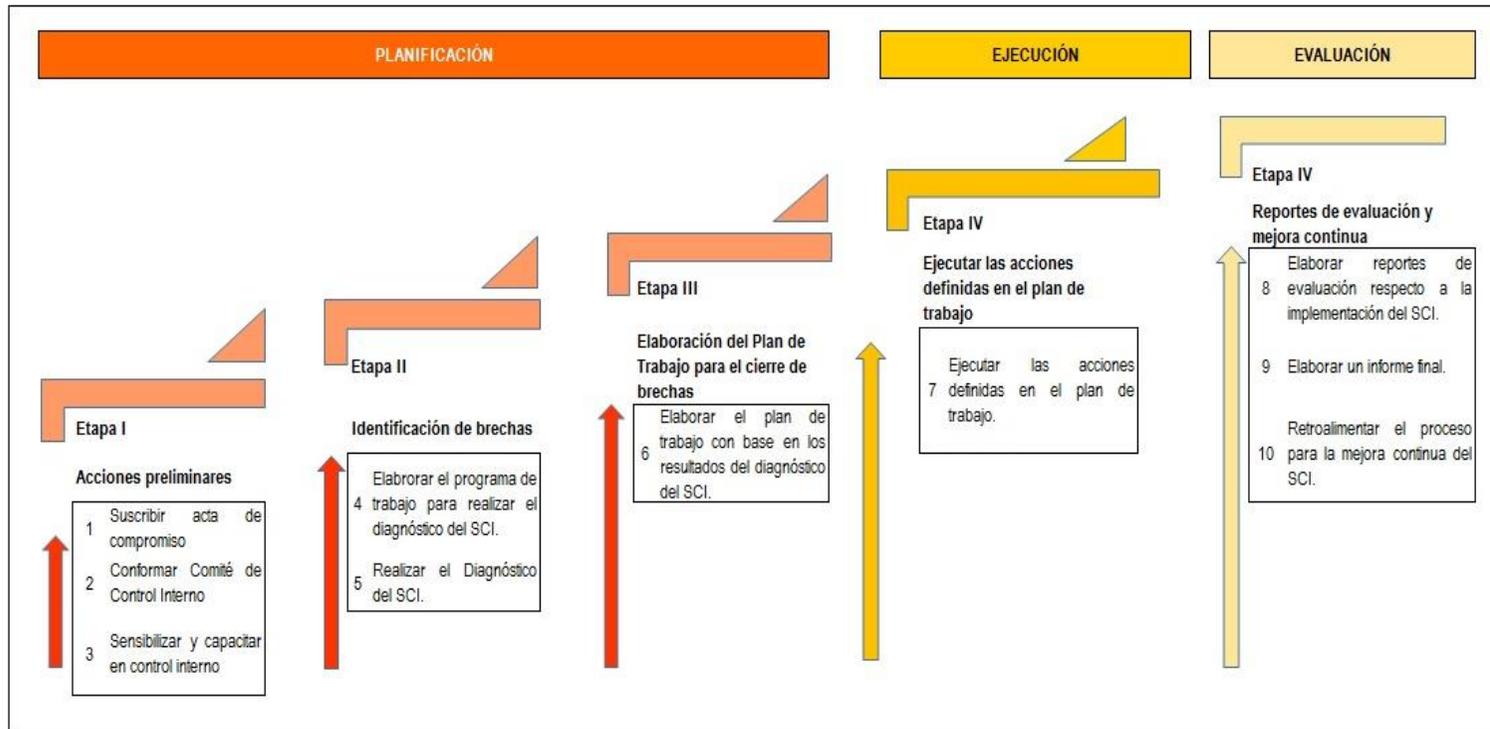
- Cuáles son los Objetivos del Control Interno?
- Cuáles son los roles y responsabilidades en el Control Interno?
- Qué es el Sistema de Control Interno?
- Cuáles son los beneficios del SCI?

UNIDAD II: IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

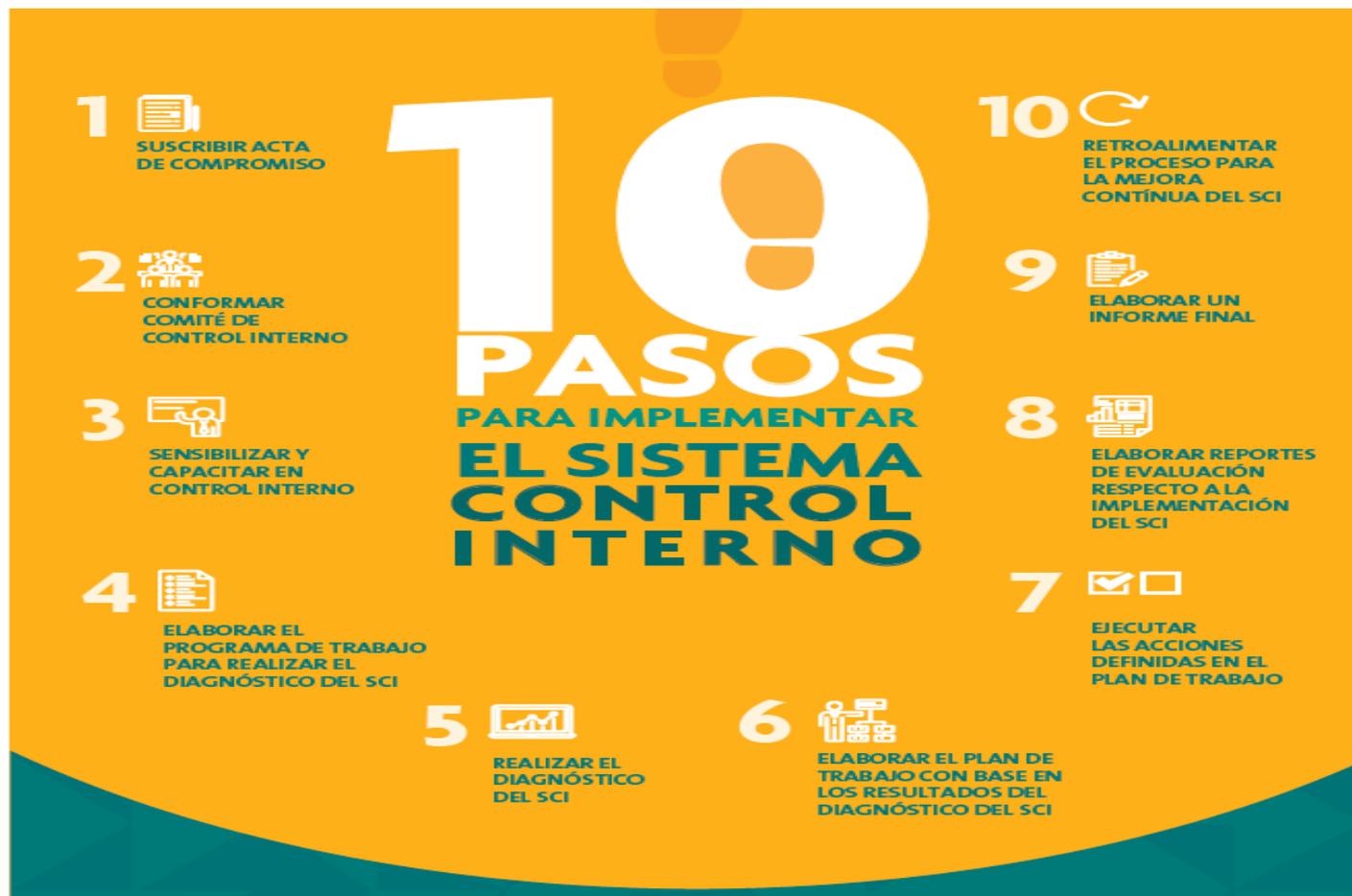
■ PREGUNTAS PARA RESPONDER AL FINAL DE LA UNIDAD:

- Cuáles son las actividades de la Fase de Planificación?
- Cuáles son las actividades de la Fase de Ejecución?
- Cuáles son las actividades de la Fase de Evaluación?
- Cuál es el plazo para la implementación del SCI en SENACE?

Modelo de Implementación del Sistema de Control Interno



Actividades del modelo de implementación del SCI

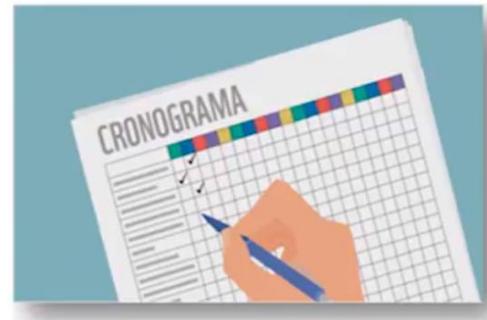


Actividades para la implementación del SCI: FASE PLANIFICACIÓN



Actividades para la implementación del SCI:

FASE EJECUCIÓN



7.

Ejecutar las acciones definidas en el plan de trabajo

Etapa IV
Cierre de brechas

Actividades para la implementación del SCI:

FASE EVALUACIÓN

8.

Elaborar reportes de evaluación respecto a la implementación del SCI

9.

Elaborar un informe final

10.

Retroalimentar el proceso para la mejora del SCI

Etapa V
**Reportes de evaluación
y mejora continua**

Plazos para la implementación del SCI

FASE	ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN	PLAZOS POR NIVEL DE GOBIERNO (en meses)			
		NACIONAL	REGIONAL	LOCALES Tipo CPA Y CPB	LOCALES CNP con 500 o más VVUU y CNP con menos de 500 VVUU
Planificación	Etapa I - Acciones Preliminares	2	2	2	3
	Etapa II - Identificación de brechas y oportunidades de mejora	6	7	7	7
	Etapa III - Elaboración del Plan de Trabajo para el cierre de brechas	1	2	2	3
Ejecución	Etapa IV - Cierre de brechas	13	16	16	20
Evaluación	Etapa V - Reportes de Evaluación y Mejora Continua	2	3	3	3
Total plazo de implementación del SCI		24	30	30	36

Elaboración: Departamento de Control Interno de la Contraloría

UNIDAD II: IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

■ CONCLUSIONES:

- Cuáles son las actividades de la Fase de Planificación?
- Cuáles son las actividades de la Fase de Ejecución?
- Cuáles son las actividades de la Fase de Evaluación?
- Cuál es el plazo para la implementación del SCI en Senace?

UNIDAD III: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL SCI

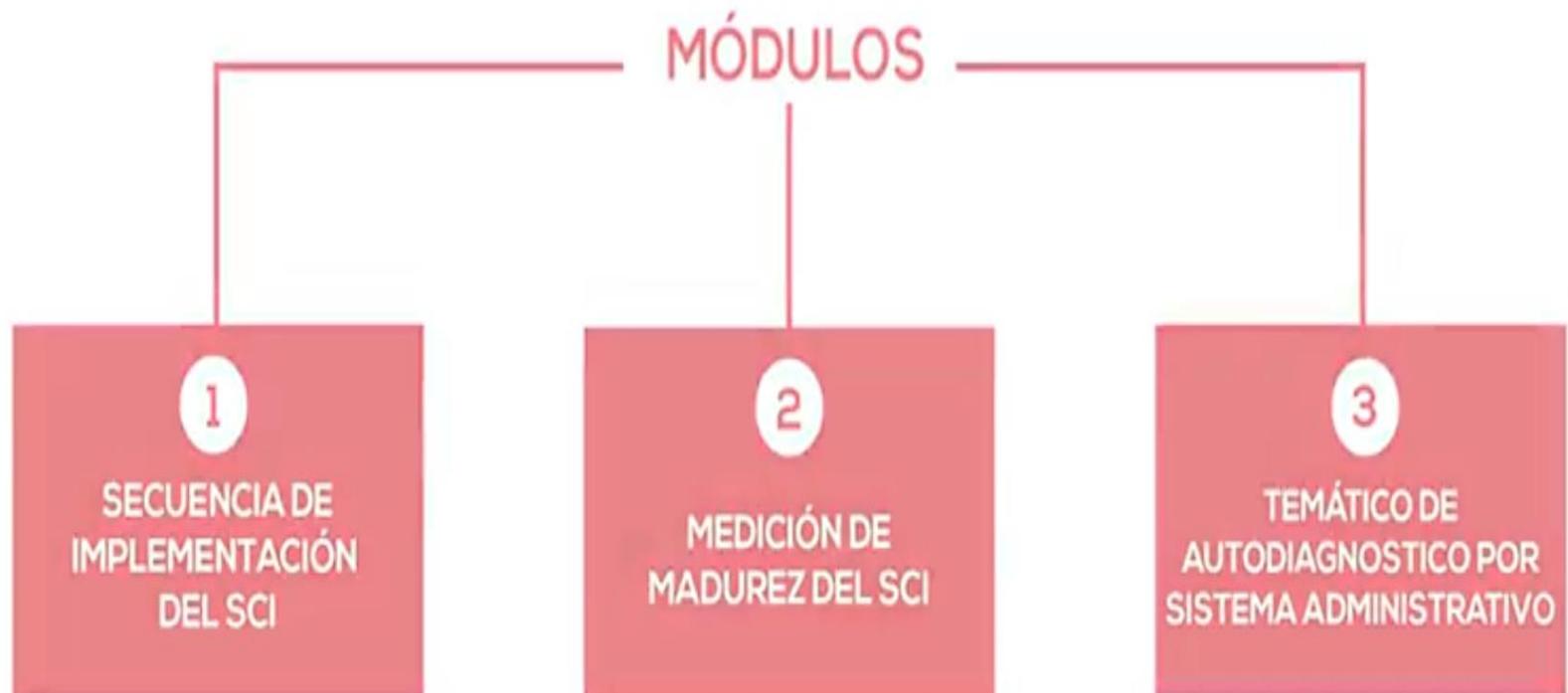
- PREGUNTAS PARA RESPONDER AL FINAL DE LA UNIDAD:
 - Para qué sirve el aplicativo informático Sistema de Seguimiento y Evaluación del Control Interno- SISECI?
 - Quién registra al encargado del proceso y líder de equipo?
 - Que función debe realizar el líder de equipo en el aplicativo?
 - Cuál es la función del OCI respecto al uso del aplicativo?

Aplicativo informático Sistema de Seguimiento y Evaluación del Control Interno- SISECI

SISECI



Módulos del aplicativo SISECI

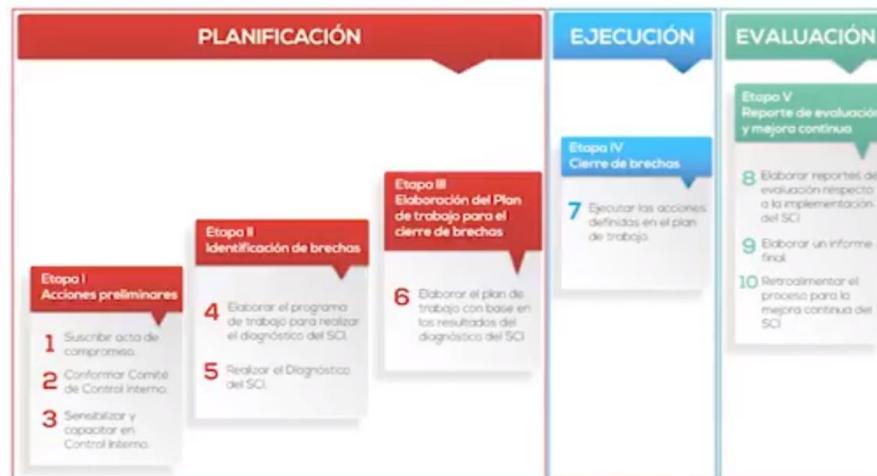


Módulo 1: Secuencia de implementación del SCI

MÓDULO 1 Secuencia de implementación del SCI

Objetivo:

Realizar el seguimiento del cumplimiento de la secuencia de implementación del SCI (hitos por actividades/fases).



Oportunidades:

a) **Entidad:** Contar con información secuencial actual, además histórica, de las actividades que viene realizando respecto al proceso de implementación del SCI.

b) **CGR:** Contar con información sistematizada respecto a los avances en el cumplimiento de las actividades para la implementación del SCI, con alcance a todas las entidades a nivel nacional.

Módulo 2: Medición de madurez del SCI

MÓDULO 2 Medición de madurez del SCI



C1: Ambiente de Control - (30.64)

C2: Evaluación de Riesgos - (10.47)

C5: Supervisión - (14.27)

C4: Información y
Comunicación - (36.82)

C3: Actividades de Control - (31.43)



OBJETIVO:

1. Que las entidades cuenten con indicadores respecto al grado de madurez de su control interno
2. Que el SNC cuente con información del avance del grado de madurez del control interno en las entidades públicas

OPORTUNIDADES:

a. Entidad

Contar con indicadores de gestión respecto a la evolución del sistema de control interno en la entidad.

b. CGR

Contar con información del grado de madurez del control interno en las entidades públicas que pueda servir de información para los servicios de control, además para el cumplimiento del artículo 11° de la Ley 28716.

Módulo 3: Temático de diagnóstico por Sistema Administrativo

MÓDULO 3

Temático de autodiagnóstico por Sistema Administrativo

ETAPA 1 : Ejecutar Formulario de AutoDiagnostico de CI
Las preguntas deben ser leídas detenidamente para ser respondidas en forma veraz por el responsable designado, en función de su conocimiento sobre las acciones y procedimientos que sigue la Entidad respecto del proceso. Fecha de cierre: 31/12/2017

Verificar Propuestas
Reformular

Mostrando 10 de 10 resultados Página 1 de 1

Nro	Item	Respuesta	Nivel de Riesgo	Sustento	Ponderado	Propuesta Control
1	¿TODO EL PERSONAL QUE LABORA EN EL OEC, VINCULADO DIRECTAMENTE CON ALGUNA FASE DE LA CONTRATACIÓN, CUENTA CON CERTIFICACIÓN VIGENTE, EMITIDA POR EL OSCE?	NO	Riesgo Alto (1)	⊖	A	
2	¿EL ÁREA USUARIA ELABORÓ SU CUADRO DE NECESIDADES EN BASE AL PROYECTO DEL POI DEL PRESENTE EJERCICIO?	SI	Riesgo Alto (1)	⊖	B	
3	¿LA ENTIDAD APROBÓ EL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES (PAC) DEL PRESENTE EJERCICIO DENTRO DEL PLAZO ESTABLECIDO?	NO	Riesgo Alto (1)	⊖	A	

Portal General de la República del Perú - v1.0
130 3000 - Anexo 1303 - 020 / 3012
sistemascontrol@comptonsa.gob.pe
Carretera Central 114 - Jesús María - Lima - Perú

OBJETIVO:

- Que las entidades públicas optimicen sus procesos relacionados a los sistemas administrativos.
- Que el SNC conozca los avances de los procesos de la entidad.

OPORTUNIDADES:

a. Entidad

- Contar con herramientas que aporten a nivel de procesos la implementación del SCI
- Hacer más eficiente los procesos vinculados a los sistemas administrativos.

b. CGR

Contar con información sistematizada respecto a los avances en los sistemas administrativos de la entidad que puedan ser vinculados a las pruebas de recorrido de los servicios de control.

UNIDAD III: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL SCI

■ CONCLUSIONES:

- Para qué sirve el aplicativo informático Sistema de Seguimiento y Evaluación del Control Interno- SISECI?
- Quién registra al encargado del proceso y líder de equipo?
- Que función debe realizar el líder de equipo en el aplicativo?
- Cuál es la función del OCI respecto al uso del aplicativo?

UNIDAD IV: GESTION DE RIESGOS

■ PREGUNTAS PARA RESPONDER AL FINAL DE LA UNIDAD:

- Qué es el Riesgo?
- Cómo medimos el Riesgo?
- Porqué debemos gestionar el Riesgo?

- Riesgo se deriva del latín risicare que significa atreverse, entonces podemos decir que es una elección más que un destino.
- El concepto riesgo ha evolucionado en los tiempos modernos.
 - Combinación de la probabilidad de un evento y su consecuencia → Pérdidas
 - La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos (ASNZ 4360)
 - Es el efecto de la incertidumbre en el logro de los objetivos (ASNZ ISO 31000)

El riesgo no es un destino, el riesgo es enfrentar el futuro conociendo lo que pueda acontecer.



Cómo medimos el Riesgo?

	CONSECUENCIAS				
PROBABILIDAD	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófica
Raro	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
Improbable	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Posible	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
Probable	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
Casi Seguro	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo
Extremo	Los riesgos extremos deben ponerse en conocimiento de los Directores y ser objeto de seguimiento permanente.				
Alto	Los riesgos altos requieren la atención del Presidente/Director General/ Director Ejecutivo.				
Moderado	Los riesgos moderados deben ser objeto de seguimiento adecuado por parte de los niveles medios de Dirección.				
Bajo	Los riesgos bajos deben ser objeto de seguimiento por parte de los supervisores.				

Ejemplos de riesgos, medianos y bajos

	Proyectar un edificio de 300 m. de altura solamente con arquitectos nacionales, en un país donde el edificio más alto tiene 100 m.
	Designar como Supervisor de Auditoría de la Auditoría de Cumplimiento del Plan de Reconstrucción, a un colaborador que solamente tiene tres meses de experiencia en el SNC.
	Implementar el programa de “cero papeles” en una institución cuyos colaboradores en su mayoría son adversos al cambio.
	Gestionar el registro electrónico de más de 5000 participantes en una organización, donde por primera vez se realiza este tipo de eventos
	Que el tipo de cambio afecte negativamente la capacidad adquisitiva de nuestros ahorros en los próximos 30 días.
	La aparición del vector transmisor del dengue en las zonas que vienen siendo azotadas por las heladas.

Ejemplo de Riesgo Extremo



Ejemplo de Riesgo Extremo



Que fronteras tiene el riesgo?

Certeza, riesgo e incertidumbre



CERTEZA

Una acción que conduce necesariamente a un resultado

Si decidimos fabricar 1.000 pares de zapatos los costes (materiales, personal...) son conocidos.

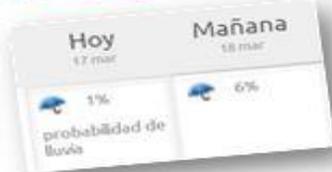




RIESGO

Conocemos las opciones posibles y la probabilidad de ocurrencia

Si llueve disminuye en un 25% la afluencia al campo de fútbol y la probabilidad de que llueva esta tarde es del 40%





INCERTIDUMBRE

No se conoce la probabilidad de ocurrencia

Compro los materiales en dólares ¿subirá el dólar con respecto al euro?



DEFINICIÓN DE RIESGO

Es la probabilidad de que ocurra un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las actividades de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.

Fuente: RC 004-2017-CG

Concordante con COSO ERM



- Es aplicable sólo a proyectos de gran envergadura.
- Implica un mayor consumo de tiempo y dinero.
- Es difícil porque debes poseer un vasto conocimiento de estadísticas y matemáticas.

No sigamos la cultura del Avestruz



Prefiero no saber qué riesgos hay!

¿Por qué si debemos gestionar los Riesgos?

Prevenir



X

Tratar



Es mejor evitar los problemas que esperar que estos ocurran para tratar sus consecuencias

Estrategias de respuestas a Riesgos negativos y positivos.

Estrategia para Riesgos Negativo o Amenazas.		Estrategias para Riesgos Positivos u Oportunidades	
Evitar	Cambiar la estrategia de mi proyecto para que no suceda.	Explotar	Eliminar la incertidumbre de que no suceda y potenciarlo para que suceda.
Transferir	Si el riesgo es muy elevado lo paso a un tercero, lo subcontrato. Pago por él	Compartir	Compartir un riesgo positivo con terceros aumenta la capacidad de que salga adelante.
Mitigar	Reducir el riesgo a un umbral aceptable para poder aceptarlo.	Mejorar	Aumenta la posibilidad de la oportunidad, potenciándola.
Aceptar	Si el riesgo no se ha producido aun, podemos o no aceptarlo y cuando se presente ya veremos como lo abordamos.	Aceptar	Aceptar que viene una oportunidad y que te va a venir muy bien, si la compartes con otra empresa el beneficio será mayor.

Cuadro de estrategias positivas y negativas.

© hito master dap

Si el riesgo es alto y el impacto bajo, aceptarlo

Ejemplos de respuestas a Riesgos negativos y positivos

□ Ejemplos

Estrategias para Riesgos Negativos

- “La probabilidad de ese riesgo es muy baja, si ocurre podremos pagar, no nos preocupemos por ahora”. **Aceptar**
- Comprar una póliza de seguros para accidentes de los obreros de una obra. **Transferir**
- Quitar del alcance la elaboración de un componente software que tiene alta complejidad. **Evitar**
- Elaborar un prototipo para recolectar mejor los requerimientos. **Mitigar**

Estrategias para Riesgos Positivos

- Contratar a un proveedor para terminar en menor tiempo los entregables. **Compartir**
- Se realiza reuniones con el patrocinador para que acepte el control de cambios que permitirá mejorar el producto del proyecto. **Mejorar**
- Se solicita un préstamo bancario a fin de incrementar el alcance del proyecto. **Explotar**
- Hay posibilidades de encontrar un yacimiento adicional de mineral, solo en caso ocurra se contratará personal adicional. **Aceptar**

www.pmcriteria.net

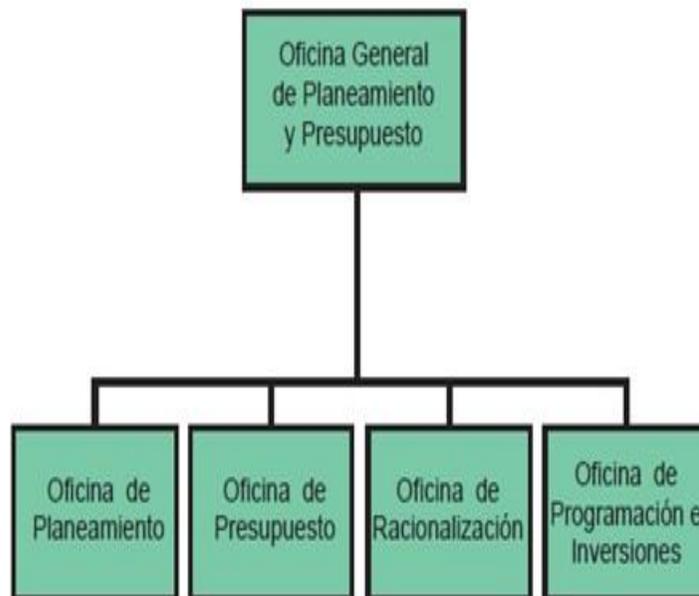
UNIDAD V: APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

- PREGUNTAS PARA RESPONDER AL FINAL DE LA UNIDAD:
 - Qué metodologías existen para gestionar el Riesgo?
 - Cuáles son las etapas para lograr gestionar el Riesgo?
 - Cuáles son los probables riesgos del SENACE y cómo se gestionan a través de una Matriz de Riesgos?

¿Cómo gestionar los riesgos en Senace?



Quién se encarga de la Gestión de Riesgos?



La Gestión de Riesgos, comprende:

- Políticas de Riesgos
- Manual de Gestión de Riesgos
- Plan de Gestión de Riesgos

APLICAR LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS

Norma ISO 31000: 2009 Gestión de Riesgos. Principios y Directrices



Principios de la gestión del riesgo según ISO 31000: 2009

Introducción

➤ Antecedentes

➤ Principios

Principios básicos para la Gestión del Riesgo

Para una mayor eficacia, la gestión del riesgo en una organización debe tener en cuenta los siguientes principios:

1. Crea valor
2. Está integrada en los procesos de una organización
3. Forma parte de la toma de decisiones
4. Trata explícitamente la incertidumbre
5. Es sistemática, estructurada y adecuada
6. Está basada en la mejor información disponible
7. Está hecha a medida
8. Tiene en cuenta factores humanos y culturales
9. Es transparente e inclusiva
10. Es dinámica, iterativa y sensible al cambio
11. Facilita la mejora continua de la organización.



Principios de la gestión del riesgo según ISO 31000: 2009

Introducción

➤ Antecedentes

➤ Principios

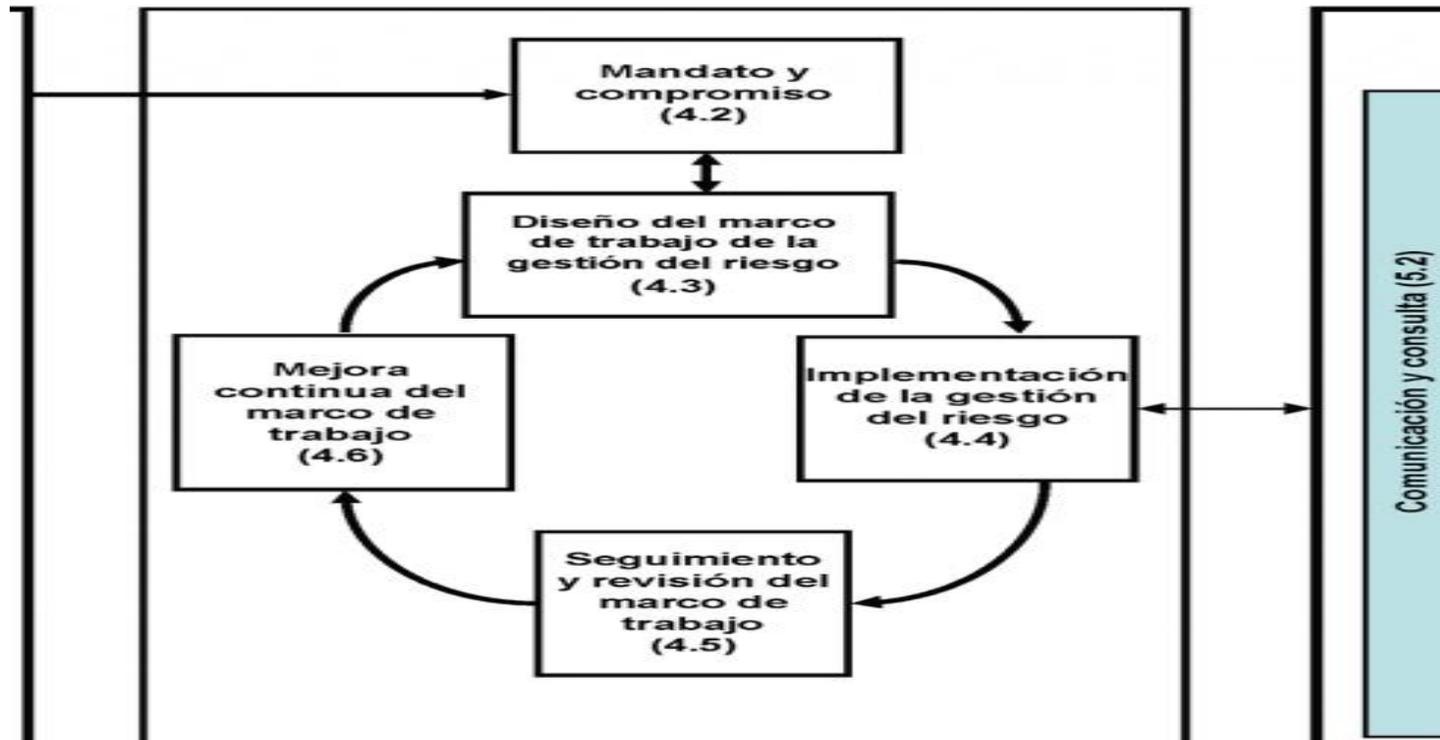
Principios básicos para la Gestión del Riesgo

Para una mayor eficacia, la gestión del riesgo en una organización debe tener en cuenta los siguientes principios:

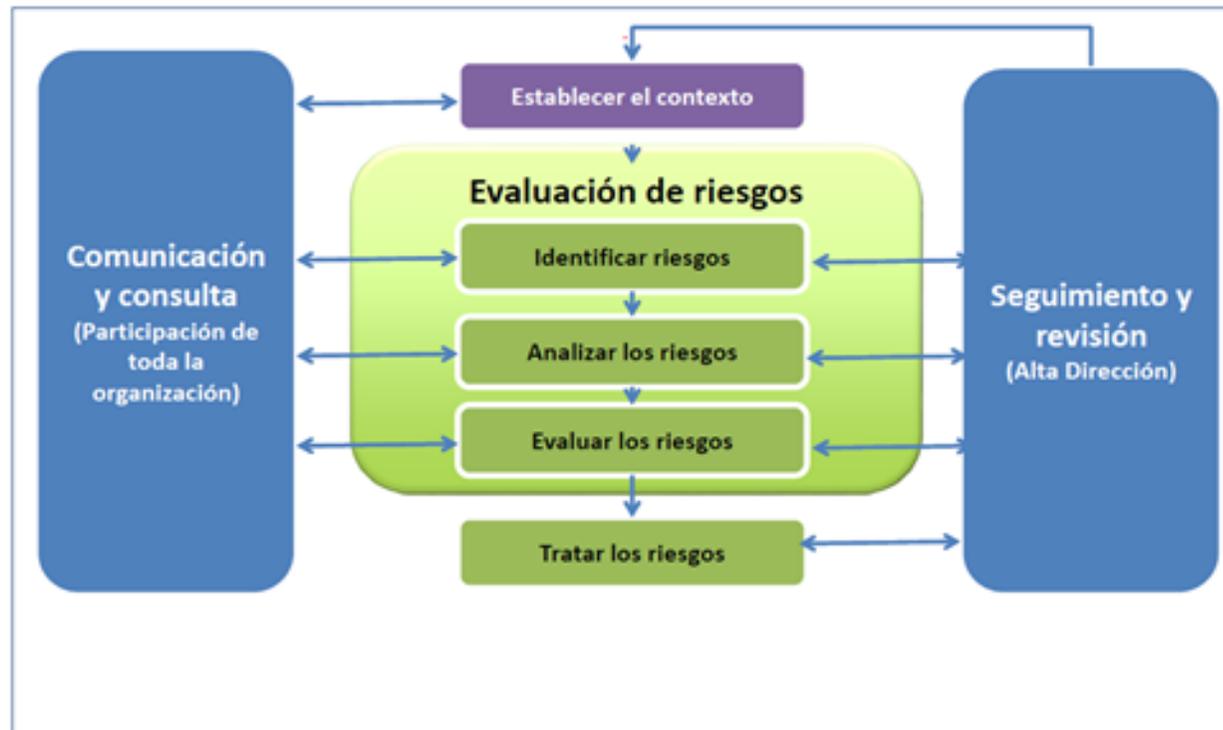
1. Crea valor
2. Está integrada en los procesos de una organización
3. Forma parte de la toma de decisiones
4. Trata explícitamente la incertidumbre
5. Es sistemática, estructurada y adecuada
6. Está basada en la mejor información disponible
7. Está hecha a medida
8. Tiene en cuenta factores humanos y culturales
9. Es transparente e inclusiva
10. Es dinámica, iterativa y sensible al cambio
11. Facilita la mejora continua de la organización.



Estructura de la gestión del riesgo según ISO 31000: 2009



Proceso de la gestión del riesgo según ISO 31000: 2009



COSO II – ERM Enterprise Risk Management



Diferencias entre ISO 31000 y COSO ERM

Término clave o descripción	ISO 31000	COSO ERM
Alcance	Esta Norma Internacional proporciona principios y directrices genéricas sobre la gestión de riesgos. Puede ser utilizado por cualquier empresa pública o privada, de la comunidad, asociación, grupo o individuo. Por lo tanto, esta Norma Internacional no es específica de ninguna industria o sector	Esta definición es deliberadamente amplia. Capta conceptos clave y fundamental para la forma como la empresas y otras organizaciones gestionan sus riesgos, proporcionando una base para su aplicación a través de las organizaciones, industrias y sectores. Se centra directamente en el logro de los objetivos establecido por una entidad en particular y proporciona una base para la definición y eficacia de la gestión de riesgos en una empresa.
Definición de gestión de riesgos	Actividades coordinadas para dirigir y controlar en una organización respecto al riesgo	"... Un proceso, efectuado por el consejo de administración de una entidad de directores, la gerencia y otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y en todo el empresa, diseñado para identificar el potencial eventos que pueda afectar a la entidad, y gestionar los riesgos dentro de su nivel de riesgo, proporcionar una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la entidad".
Definición de riesgo	El efecto de la incertidumbre sobre los objetivos Un efecto es una desviación de esperada - positiva o negativa - . Los riesgos pueden ser descritos como una combinación de probabilidad y consecuencias.	La posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos

Diferencias entre ISO 31000 y COSO ERM

Término clave o descripción	ISO 31000	COSO ERM
Definición de apetito por el riesgo	La cantidad y tipo de riesgo que una organización está dispuesta a tratar de obtener o retener	Una amplia cantidad de riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar en cumplimiento de su misión o visión
Definición de evaluación de riesgo	El proceso general de la identificación de riesgos, el análisis de riesgo y la evaluación de riesgos	Los riesgos son analizados, teniendo en cuenta la probabilidad y el impacto como base para la determinación de cómo deberían ser manejadas. Los riesgos son evaluado en una manera inherente y residual
Definición de proceso de gestión de riesgo	Continuamente y de forma interactiva: Comunicación y consulta <ul style="list-style-type: none"> • Establecer el contexto • Evaluación de riesgos: <ul style="list-style-type: none"> - Identificación - Análisis o - Evaluación • Tratamiento de riesgos Continuamente y de forma interactiva: <ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y revisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente interno • Fijación de objetos • Identificación de eventos • Evaluación de riesgos • Respuesta al riesgo • Actividades de control • Información y comunicación • Monitoreo

Metodología según la Guía de la CGR

- A. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS
 1. Herramientas y técnicas de identificación de los riesgos
 2. Clasificación de los Riesgos
 3. Registro de Riesgos
- B. ANÁLISIS DE LOS RIESGOS
 1. Evaluación del Riesgo
 - Análisis Cualitativo
 - Análisis Cuantitativo
 - Matriz de probabilidad e impacto
 - Identificación de controles
 2. Riesgos Residual
- C. RESPUESTA AL RIESGO – MATRIZ DE RIESGOS
 - Acciones
 - Controles necesarios

IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Identificación de riesgos a nivel de entidad



Corresponden a los riesgos de carácter general.

Por ejemplo:

- Cambio de política en el sector.
- Corte de fluido eléctrico

Identificación de riesgos a nivel de procesos

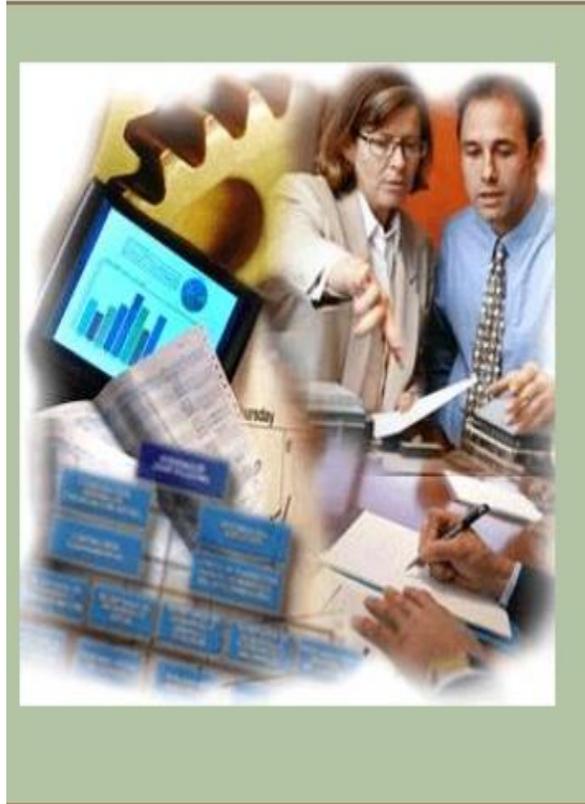


Corresponden a los riesgos que afectan a los procesos.

Por ejemplo:

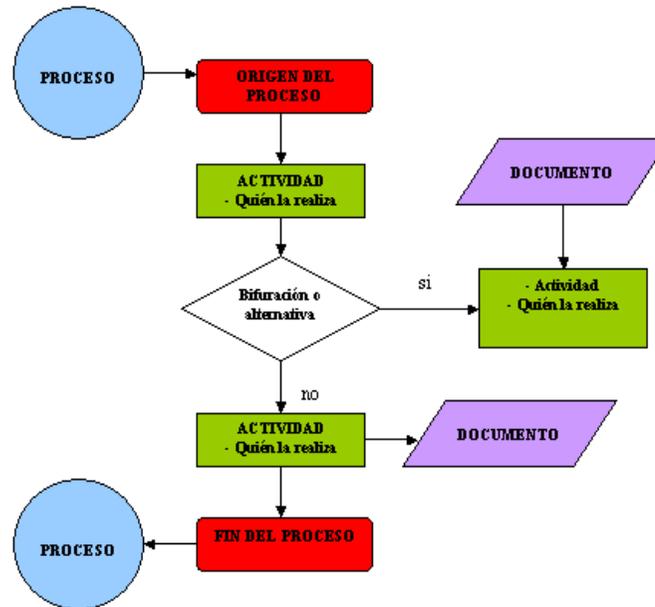
- Incremento súbito de demanda de evaluaciones ambientales

Técnicas de recopilación de información



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

Técnicas de Diagramación

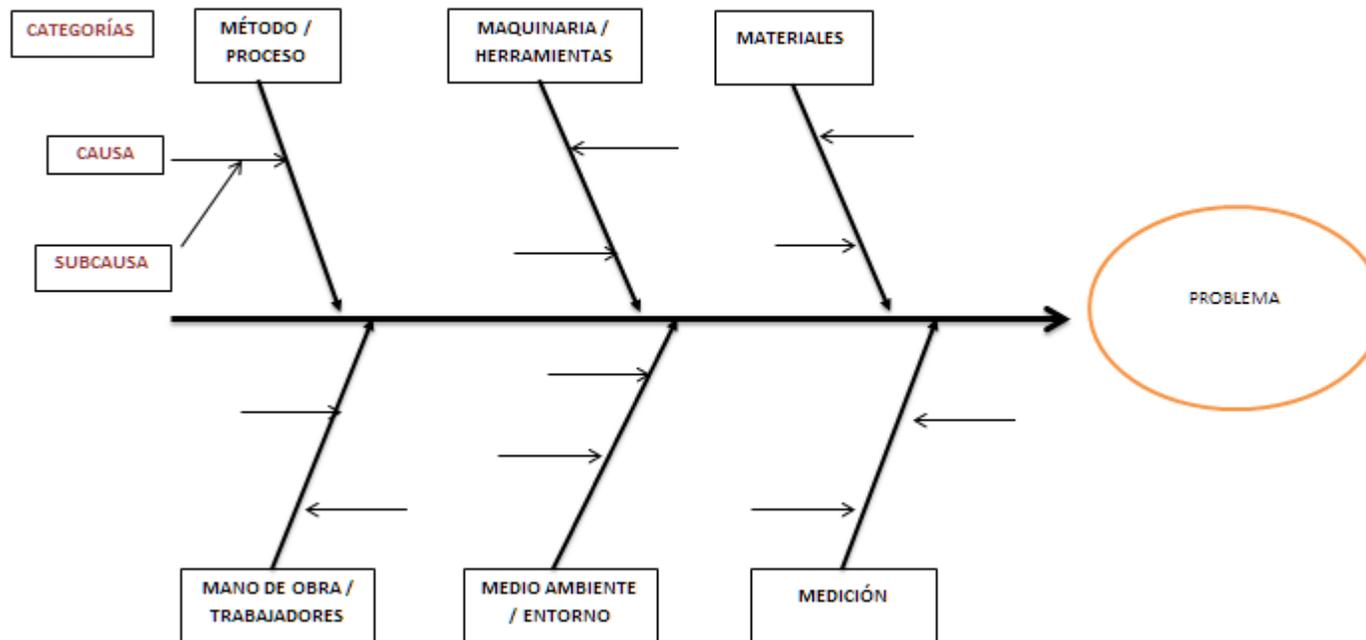


- Diagramas de causa y efecto
- Diagrama de flujo de procesos
- Inventarios de riesgos

Clasificación del Riesgo

- **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.
- **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.
- **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.

DIAGRAMA CAUSA -EFECTO O DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Trabajo grupal de aplicación de esta técnica

Registro de Riesgos

Registro de identificación de riesgos						
Entidad: Central de Compras Públicas – PERÚ COMPRAS						
Fecha: Junio 2017						
Proceso: Implementación de los Catálogos Electrónicos de Acuerdos Marco						
N°	Sub proceso	Objetivo del sub Proceso	RIESGO	Tipo de Riesgo	Causa (factores internos y externos)	Efectos / Consecuencias
R1	Selección de proveedores	Seleccionar a los proveedores que cumplan con las etapas del procedimiento de selección	Las entidades públicas efectúen adquisiciones ordinarias dirigidas a proveedores de bienes y servicios que carezcan de suficiencia económica.	Corrupción - Operativo	- Los requisitos mínimos para participar en los procesos de selección de proveedores. - Discrecionalidad por parte de las entidades públicas para la elección de los proveedores.	- Falta de garantía de la información referida a la infraestructura, capacidad económica financiera y la existencia de los proveedores. - Falta de atención de los requerimientos de bienes y servicios en las condiciones requeridas. - Colusión con los funcionarios para actos de corrupción (coimas y sobrevaloraciones).

ANÁLISIS DEL RIESGO

Análisis Cualitativo

Escala de medida cualitativa del Impacto	
Categoría	Definición
ALTO	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad
MEDIO	Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en la entidad
BAJO	Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la entidad

Escala de medida cualitativa de la probabilidad	
Categoría	Definición
ALTO	Es muy probable la materialización del riesgo o se presume que llegará a materializarse
MEDIO	Es probable la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar
BAJO	Es poco probable la materialización del riesgo o se presume que no llegará a materializarse

Análisis Cuantitativo

Impacto	Nivel	Probabilidad de ocurrencia	Nivel
1	Bajo	1	Bajo
2	Medio	2	Medio
3	Alto	3	Alto

Análisis Cualitativo

Escala de medida cualitativa del Impacto	
Categoría	Definición
ALTO	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad
MEDIO	Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en la entidad
BAJO	Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la entidad

Escala de medida cualitativa de la probabilidad	
Categoría	Definición
ALTO	Es muy probable la materialización del riesgo o se presume que llegará a materializarse
MEDIO	Es probable la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar
BAJO	Es poco probable la materialización del riesgo o se presume que no llegará a materializarse

Matriz de probabilidad e impacto del Riesgo Inherente

			IMPACTO		
			1	2	3
			Bajo	Medio	Alto
PROBABILIDAD	ALTO	3	3 Riesgo Moderado	6 Riesgo importante R2	9 Riesgo inaceptable
	MEDIO	2	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado R4	6 Riesgo importante R1
	BAJO	1	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado R3-R5

Identificación de controles

Riesgo	Descripción del Control existente	Tipo de control	Frecuencia del control	Automatización del Control
R1	NO EXISTE	X	X	X
R2	La entidad viene efectuando sesiones de coordinación con los órganos de control, habiendo definido los reportes que se requieren tener acceso para el cumplimiento de las funciones de supervisión	DETECTIVO	MENSUAL	MANUAL
R3	PERU COMPRAS ha contratado servicios de seguridad para la información, como son: - Auditoría de Sistemas, para identificar oportunidades de mejora en el proceso de desarrollo y en la plataforma de su software. - <u>Ethical Hacking</u> , para realizar pruebas de seguridad e intrusión a fin de identificar posibles vectores de riesgo para la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información de la plataforma.	PREVENTIVO	DIARIO	DEPENDIENTE DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
R4	NO EXISTE	X	X	X
R5	Las reglas establecen que las entidades deben presentar un informe que sustente la elección del proveedor.	PREVENTIVO	DIARIO	MANUAL

Riesgo: Posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

- **Control existente:** Actividad que se realiza para mitigar o reducir el impacto o probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
- **Tipo de control:** Preventivo o defectivo.
- **Frecuencia del control:** Periodicidad con la que se realiza el control.
- **Automatización del control:** Manual, dependiente TI, automático

Matriz de probabilidad e impacto del Riesgo Residual

		IMPACTO			
		1	2	3	
		Bajo	Medio	Alto	
PROBABILIDAD	ALTO	3	3 Riesgo Moderado	6 Riesgo importante	9 Riesgo inaceptable
	MEDIO	2	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado R2 – R4	6 Riesgo importante R1
	BAJO	1	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo tolerable R3	3 Riesgo moderado R5

Criterios	Valoración del riesgo residual	RIESGOS
No existen actividades de control	Se mantiene riesgo inicial del nivel de riesgo inicial	R1, R4, R5
Existen actividades de control	Se reduce en un nivel del riesgo inicial	R3
Existen actividades de control eficaces	Se reduce en dos niveles de riesgo inicial	R2

RESPUESTA AL RIESGO – MATRIZ DE RIESGOS

Riesgo	Evaluación del Riesgo Inherente		Nivel de Riesgo	Control Existente	Evaluación del Riesgo Residual		Nivel de Riesgo	Respuesta al Riesgo		
	Nivel de riesgo				Nivel de Riesgo			Acción	Control necesario	Responsable
	Probabilidad	Impacto			Probabilidad	Impacto				
R1	MEDIO	ALTO	Importante	NO	MEDIO	ALTO	Importante	Reducir	Realizar evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de los requisitos para admisión de los proveedores.	DAM
R2	ALTO	MEDIO	Importante	SI	MEDIO	MEDIO	Moderado	Reducir	Otorgar los accesos al aplicativo a los órganos de control dentro de un corto periodo de plazo, previamente programado.	DAM
R3	BAJO	ALTO	Moderado	SI	BAJO	MEDIO	Tolerable	Reducir	Contar con una certificación que brinde seguridad a la información y procedimientos que desarrolla el aplicativo.	DAM
R4	MEDIO	MEDIO	Moderado	NO	MEDIO	MEDIO	Moderado	Reducir	El convenio interinstitucional del OSCE y PERÚ COMPRAS debe establecer una <u>cláusula</u> de responsabilidad por malos actos que puedan ocurrir en la operatividad de los CEAM que continúan en la plataforma del <u>Seace</u> .	DAM
R5	BAJO	ALTO	Moderado	SI	BAJO	ALTO	Moderado	Reducir	-Capacitación permanente a los usuarios del aplicativo. - Efectuar el Seguimiento y monitoreo de una muestra de los informes que sustentan la elección del proveedor, verificando el cumplimiento del costo total.	DAM

Factores claves de éxito en la implementación del SCI

Designar un área o equipo responsable del monitoreo y seguimiento de las acciones del SCI

Incluir las acciones del SCI en los planes operativos institucionales

Comprender que el CI es responsabilidad fundamental de los gestores y que todo colaborador a todo nivel es parte del CI

Realizar una campaña interna de sensibilización y difusión de los avances del fortalecimiento del SCI

Comprender que el SCI es una herramienta de gestión

Predicar con el ejemplo (valores, conductas y cumplimiento de reglas).

CASO PRÁCTICO:

ELABORACION DE UNA MATRIZ DE RIESGO DE PROCESOS DEL SENACE

Mag. CPC Raúl Contreras Moreno
docentereaulcontreras@gmail.com