Firmado Digitalmente por: VIDAL VIDAL Consuelo FAU 20458605662 hard
Razón: SOY AUTOR DEL DOCUMENTO
Ubicación: LIMA
Fecha: 09/02/2022 11:33:05

Firmado Digitalmente por: NARVAEZ PALACIOS DE TENORIO Adriana Alejandra FAU 20458605662 hard
Razón: SOY AUTOR DEL DOCUMENTO
Ubicación: LIMA
Fecha: 09/02/2022 11:39:33

Firmado Digitalmente por: FELIPA CHANCO Jose Antonio FAU 20458605662 hard
Razón: SOY AUTOR DEL DOCUMENTO
Ubicación: LIMA
Fecha: 09/02/2022 14:27:12

Firmado Digitalmente por: DURAN GAUDRY Andre Alfonso FAU 20458605662 hard
Razón: SOY AUTOR DEL DOCUMENTO
Ubicación: LIMA
Fecha: 09/02/2022 15:43:29

Firmado Digitalmente por: GUSTIN DE OLARTE Mauricio Miguel FAU 20458605662 hard
Razón: SOY AUTOR DEL DOCUMENTO
Ubicación: LIMA
Fecha: 09/02/2022 16:51:51

Firmado Digitalmente por: MASIAS QUIROGA Lorena De Guadalupe FAU 20458605662 hard
Razón: SOY AUTOR DEL DOCUMENTO
Ubicación: LIMA
Fecha: 09/02/2022 19:41:35

CORPORACIÓN FONAFE

Código: E2.3.0.MC1

# Manual Corporativo: "Guía para la Gestión Integral de Riesgos"

| ROL | APROBACIÓN | |
|---|---|---|
| | CARGO | NOMBRE |
| ELABORADO POR: | Especialista Corporativo de Gestión Integral de Riesgos | Alejandra Narváez Palacios |
| REVISADO POR: | Jefe de Órgano de Buen Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos | José Antonio Felipa Chanco |
| HOMOLOGADO POR: | Ejecutiva Corporativa de Excelencia Operacional | Consuelo Vidal Vidal |
| REVISADO LEGALMENTE POR: | Ejecutivo Corporativo de Asuntos Normativos (e) | André Durán Gaudry |
| | Gerente Corporativo de Asuntos Legales | Mauricio Gustin De Olarte |
| APROBADO POR: | Directora Ejecutiva | Lorena Masias Quiroga |

| INFORMACIÓN DE APROBACIÓN |
|---|
| Aprobado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva (RDE) N° 015-2022/DE-FONAFE |

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

**ÍNDICE**

**1. INTRODUCCIÓN ..... 5**
**2. OBJETIVO ..... 5**
**3. ALCANCE ..... 6**
**4. MARCO LEGAL Y NORMATIVO ..... 6**
**5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES ..... 7**
**6. DESCRIPCIÓN/DESARROLLO ..... 9**
6.1. Definición de objetivos estratégicos o a nivel entidad ..... 9
6.2. Mapeo de procesos ..... 9
6.3. Selección de procesos críticos ..... 10
6.4. Definición de objetivos a nivel de procesos ..... 10
6.5. Elaboración del Plan de Gestión Integral de Riesgos ..... 10
6.6. Definición de presupuesto ..... 11
6.7. Identificación de eventos ..... 11
6.8. Gestión integral de riesgos ..... 12
6.8.1. Gestión de riesgos ..... 12
6.8.1.1. Determinación del apetito, tolerancia y capacidad de riesgo ..... 12
6.8.1.2. Identificación de riesgos ..... 16
6.8.1.3. Criterios para la documentación de riesgos ..... 16
6.8.1.4. Tipos de riesgo ..... 17
6.8.1.5. Técnicas para la identificación de riesgos ..... 18
6.8.1.6. Riesgos múltiples ..... 19
6.8.1.7. Evaluación de riesgos ..... 19
6.8.1.8. Mapa de calor de riesgos ..... 31
6.8.1.9. Seguimiento y monitoreo continuo ..... 32
6.8.1.10. Matriz de riesgos y controles ..... 33
6.8.2. Gestión de riesgos de fraude ..... 35
6.8.2.1. Determinación del apetito, tolerancia y capacidad de riesgo ..... 35

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

6.8.2.2. Identificación de riesgos de fraude ..... 36
6.8.2.3. Criterios para la documentación de riesgos de fraude ..... 36
6.8.2.4. Tipos de riesgo de fraude ..... 36
6.8.2.5. Técnicas para la identificación de riesgos de fraude ..... 37
6.8.2.6. Identificación de controles ..... 38
6.8.2.7. Evaluación de riesgos de fraude ..... 39
6.8.2.8. Seguimiento y monitoreo continuo ..... 43
6.8.2.9. Matriz de riesgos y controles de fraude ..... 43
6.8.3. Gestión de oportunidades ..... 45
6.8.3.1. Determinación de la oportunidad a implementar por la Empresa ..... 45
6.8.3.2. Identificación de oportunidades ..... 47
6.8.3.3. Criterios para la documentación de oportunidades ..... 48
6.8.3.4. Técnicas para la identificación de oportunidades ..... 48
6.8.3.5. Evaluación de oportunidades ..... 48
6.8.3.6. Seguimiento y monitoreo continuo ..... 54
6.8.3.7. Matriz de oportunidades ..... 54
6.8.4. Gestión de cambios significativos ..... 56
6.8.4.1. Identificación de cambios significativos ..... 56
6.8.4.2. Evaluación de cambios significativos ..... 57
6.8.5. Gestión de eventos de pérdida ..... 58
6.8.5.1. Identificación de eventos de pérdida ..... 58
6.8.5.2. Tipos de eventos de pérdida ..... 59
6.8.5.3. Comunicación del evento de pérdida ..... 59
6.8.5.4. Evaluación del evento de pérdida ..... 59
6.8.5.5. Registro del evento de pérdida ..... 59
6.8.5.6. Recuperación o provisión del evento de pérdida ..... 60
6.8.5.7. Matriz de eventos de pérdida ..... 60
6.9. Actividades de reporte ..... 61

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

**7. ANEXOS ..... 61**

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual Corporativo: “Guía para la Gestión Integral de Riesgos” (en adelante, “Manual”), busca documentar criterios y lineamientos para el desarrollo de la metodología para la Gestión Integral de Riesgos (en adelante “GIR”), así como la gestión de las oportunidades, con la finalidad de identificar, medir, controlar, monitorear y reportar los riesgos operacionales u oportunidades que enfrentan las Empresas. También incluye la identificación y gestión de los eventos de pérdida.

Existen riesgos que tienen su propia metodología para ser analizados y evaluados, entre los cuales se encuentran los referidos a seguridad de la información, seguridad y salud en el trabajo, continuidad, fraude, entre otros

Este Manual considera la evaluación general de riesgos a nivel entidad y a nivel de procesos, las oportunidades, los riesgos de fraude y los eventos de pérdida.

## 2. OBJETIVO

El presente Manual, tiene como objetivo establecer una guía de respuesta para el desarrollo de la GIR en las Empresas. De este modo, la Empresa puede identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos que enfrenta, bajo un enfoque que reúna las prácticas líderes de control interno y GIR, contribuyendo con el fortalecimiento del gobierno corporativo de la Empresa.

Adicionalmente, con el presente Manual se busca establecer el marco general para:

- Contribuir al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de la GIR que conducen al logro de los objetivos estratégicos.
- Establecer una metodología para la identificación, evaluación, tratamiento, monitoreo y reporte de riesgos, que permitan determinar el nivel de exposiciones del riesgo.
- Establecer una metodología para la identificación, evaluación, tratamiento, monitoreo y reporte de oportunidades, que permitan determinar el nivel de priorización de las oportunidades.
- Establecer una metodología para la identificación y seguimiento de los eventos de pérdida.
- Establecer las disposiciones para documentar los riesgos de fraude.
- Establecer una metodología vinculada a cambios significativos.
- Mejorar la cultura de la GIR, a través de un adecuado programa de capacitaciones dirigido a todo el personal.
- Establecer las actividades de control necesarias para asegurar que los planes de acción se llevan a cabo adecuada y oportunamente.
- Desarrollar actividades de monitoreo permanente para asegurar la implementación de la GIR en la Empresa.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

## 3. ALCANCE

El presente Manual es un documento informativo e instructivo para FONAFE y para todas las Empresas bajo su ámbito, a excepción de ESSALUD. Este documento establece las pautas que deben seguirse en la implementación de la Gestión Integral de Riesgos.

## 4. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

- Ley N° 27170, Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, su Reglamento y modificatorias.
- Decreto Legislativo N° 1031, Decreto Legislativo que promueve la eficiencia de la actividad Empresarial del Estado, su Reglamento y modificatorias.
- Ley N° 30424, Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional.
- Decreto Legislativo N° 1352, Decreto Legislativo que amplía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas.
- Decreto Supremo N° 092-2017-PCM, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.
- Decreto Supremo N° 044-2018-PCM, Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra La Corrupción 2018-2021.
- Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno.
- Resolución de Contraloría General N° 409-2019-CG que aprueba la Directiva N° 011-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en el Banco Central de Reserva del Perú, PetroPerú S.A., Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado y entidades que se encuentren bajo supervisión de ambas.
- Resolución SBS N° 2116-2009 que aprueba el Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional.
- Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 003-2018/006-FONAFE y sus modificatorias.
- Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 002-2013/003-FONAFE.
- Libro Blanco: Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 004-2018/006-FONAFE y sus modificatorias.
- Lineamiento Corporativo: Sistema de Control Interno para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 015-2015/016-FONAFE y sus modificatorias.
- Manual Corporativo: Manual para la implementación del Sistema Integrado de Gestión bajo un enfoque basado en procesos, aprobado por Resolución de Dirección Ejecutiva N° 029-2018/DE-FONAFE y sus modificatorias.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

- Marco del COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway).
- Guía de la Gestión de Riesgo de Fraude (publicado por COSO).
- Norma ISO 31000 Guías para la Gestión de Riesgos.

## 5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Alta Dirección:** En el caso de FONAFE la Dirección Ejecutiva y los Gerentes, en el caso de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, queda a potestad de su Directorio definir cómo se conforma su Alta Dirección.
- **Autoevaluación:** Evaluación que tiene como fin de conseguir el entendimiento de los procesos, y/o procedimientos realizados, así como la identificación de riesgos asociados a los mismos.
- **Beneficio:** Resultado positivo obtenido de la oportunidad.
- **Cambios significativos:** Es todo aquel cambio importante definido por la Empresa, que se produce cuando se elimina o modifica o crea nuevos procesos, operaciones, productos, servicios, sistemas informáticos, planes de negocio, inversiones, proyectos, reorganizaciones societarias y en general cualquier cambio importante que pueda afectar significativamente el perfil de riesgo de la Empresa o afectarla financieramente o afectar el logro de los objetivos.
- **Directorio:** Es el órgano colegiado a cargo de la dirección de la Empresa.
- **Dueño de proceso:** Persona formalmente identificada para asumir la responsabilidad global de proceso y, por lo tanto, cuenta con las atribuciones y el poder de decisión necesario como para garantizar que el proceso sea efectivo.
- **Eficacia:** La verificación de la eficacia consiste en la evaluación de los procedimientos del control o plan de acción con la finalidad de comprobar si son coherentes y permiten conseguir los objetivos en función de lo establecido en las normativas correspondientes.
- **Empresa(s):** Empresas del Estado que se encuentran bajo el ámbito de FONAFE, incluyendo a aquéllas cuyo capital pertenece, de manera directa o indirecta, íntegra o mayoritariamente al Estado, así como aquellas Empresas cuyos títulos representativos de capital social se encuentran bajo la administración de FONAFE con las excepciones previstas en la Ley N° 27170, así como aquellas con potestades públicas. En este término se incluye a FONAFE.
- **Empresa bajo el ámbito de FONAFE:** En este término se excluye a FONAFE.
- **Evaluación del riesgo:** Proceso utilizado para determinar las prioridades de administración de riesgos comparando el nivel de riesgo respecto de estándares predeterminados, niveles de riesgo objetivo u otro criterio.
- **Evaluación de la oportunidad:** Proceso utilizado para determinar las prioridades de administración de oportunidades comparando la viabilidad y el beneficio.
- **Evento:** Un suceso o serie de sucesos que pueden ser internos o externos a la Empresa, originados por una misma causa, que ocurren durante el mismo periodo de tiempo.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

- **Evento de pérdida:** Un evento que conduce a una o varias pérdidas, cuyo origen corresponde al riesgo operacional, que debe estar registrado contablemente.
- **Exposición al riesgo:** Medida que representa el grado de posibilidad de ocurrencia de un evento negativo o adverso, así como el impacto del mismo en la Empresa al momento de materializarse.
- **FONAFE:** Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.
- **Gestión Integral de Riesgos (GIR):** Proceso de identificación, medición, control, monitoreo, evaluación, retroalimentación y optimización de todas las situaciones que representan riesgos para la Empresa, así como la identificación, evaluación y tratamiento de oportunidades.
- **Impacto:** Se define como el nivel o grado de exposición ante la posibilidad de materialización de un riesgo.
- **Impacto económico:** Efecto que puede generar la posibilidad de materialización de un riesgo a la economía de la Empresa.
- **Impacto legal:** Efecto legal que puede generar la posibilidad de materialización de un riesgo a la Empresa.
- **Impacto reputacional:** Efecto que puede generar la posibilidad de materialización de un riesgo a la reputación de la Empresa.
- **Impacto en la continuidad:** Efecto que puede generar la posibilidad de materialización de un riesgo a la continuidad de la Empresa.
- **Impacto general**: Efecto general que puede generar la posibilidad de materialización de un riesgo a la Empresa.
- **Motivación:** Incentivos, estímulos o presiones que aportan razones justificadas para cometer fraudes.
- **Nivel entidad:** Nivel donde las actividades son ejecutadas, en el caso de FONAFE por la Dirección Ejecutiva y Gerentes y en el caso de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE por el Gerente General o cargo equivalente y Gerentes de línea.
- **Nivel de procesos:** Nivel donde las actividades son ejecutadas por los dueños de procesos y su personal clave.
- **Oportunidad:** Eventos positivos relevantes que deben ser aprovechadas, previa evaluación, por la Empresa pues se tiene cierta certeza de que pueden contribuir al cumplimiento de los objetivos de la misma.
- **Partes interesadas**: Conjunto de personas naturales y/o jurídicas que por sus características comunes pueden verse significativamente afectados; o afectar, positivamente o negativamente en el desarrollo de las actividades de cada organización u organización
- **Pérdida:** Impacto negativo en los resultados o en el patrimonio de la Empresa.
- **Personal clave**: Personal de la Empresa que forma parte del proceso
- **Plan de acción:** Conjunto de acciones enfocadas en abordar el riesgo u oportunidad.
- **Probabilidad:** Nivel de posibilidad de que ocurra el evento de riesgo en un periodo determinado (por lo general un año).

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

- **Proceso**: Es un conjunto de actividades relacionadas de manera lógica que, cuando se llevan a cabo, utilizan los recursos de la organización para lograr resultados específicos transformando elementos de entrada en elementos de salida (por ejemplo, un producto o servicio).
- **Racionalización:** Se da cuando un trabajador que comete un fraude justifica sus actos de una forma que sean aceptables o justificables.
- **Responsable titular/suplente de la GIR:** Responsable de la administración de la Gestión Integral de Riesgos y Oportunidades.
- **Riesgo:** Incertidumbre o condición en que existe la posibilidad de que un evento ocurra e impacte negativamente sobre los objetivos de la Empresa.
- **Riesgo de fraude:** Posibilidad de que algún trabajador intente cometer un fraude contra la Empresa, desde pequeños robos hasta fraudes mucho más elaborados.
- **Seguridad razonable**: Es el nivel de certeza que una empresa puede tener respecto al logro de sus objetivos considerando que se produzcan hechos significativos o eventos de perdida que no sean prevenidos o detectados oportunamente dado la incertidumbre inherente al futuro.
- **Subcontratación significativa**: Es aquella subcontratación que, en caso de falla o suspensión del servicio, puede poner en riesgo a la Entidad, al afectar sus ingresos, solvencia o continuidad del negocio de manera importante.
- **Viabilidad de la oportunidad:** Probabilidad que existe de poder llevar a cabo la oportunidad con éxito. Por tanto, ofrece información sobre si se puede o no llevar a cabo.

## 6. DESCRIPCIÓN/DESARROLLO

### 6.1. Definición de objetivos estratégicos o a nivel entidad

El primer paso del planeamiento de la GIR es la definición de objetivos Estratégicos o a nivel entidad. Ello sirve para orientar la GIR en función a los objetivos que la Empresa ha establecido.

Los objetivos estratégicos son objetivos de alto nivel, alineados con la misión y visión de las Empresas. Estos reflejan la decisión de la Alta Dirección en cuanto a cómo la entidad trata de crear valor para las partes interesadas.

Es importante que las Empresas comuniquen constantemente los objetivos estratégicos al personal, con la finalidad de que estos se encuentren alineados con el enfoque de la misma y, de este modo, hacer más eficiente el proceso de identificación y evaluación de riesgos.
Los objetivos estratégicos deben estar categorizados en función a su naturaleza para poder orientar de una manera más eficiente las estrategias que la Empresa pretende desarrollar.

### 6.2. Mapeo de procesos

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

Es importante que las Empresas cuenten con un adecuado mapeo de sus procesos existentes, debido a que éste permite tener un mayor entendimiento de las operaciones y así poder identificar los riesgos asociados a cada proceso brindando seguridad razonable sobre la gestión de riesgos. Asimismo, el mapeo de procesos permite implementar y monitorear los controles de una manera más eficiente.

El mapeo de procesos es de responsabilidad del área de procesos o su equivalente con conocimiento del flujo de los procesos de la Empresa con el apoyo del resto de áreas. Sin embargo, el responsable de la implementación de la GIR deberá involucrarse directamente en el avance y obtención de resultados de esta actividad.
La Empresa debe desarrollar el mapeo de procesos tomando como base lo establecido en el Manual Corporativo: “Manual para la implementación del Sistema Integrado de Gestión bajo un enfoque basado en procesos” (E3.1.1.MC1), de acuerdo a la naturaleza, tamaño, estructura y objeto social de la Empresa.

### 6.3. Selección de procesos críticos

Posterior al mapeo de procesos y revisión de los objetivos estratégicos de la organización, se identifican los procesos críticos, considerando diversos criterios de calificación. La metodología de priorización para la selección de procesos críticos se detalla en el Manual Corporativo: “Manual para la implementación del Sistema Integrado de Gestión bajo un enfoque basado en procesos” (E3.1.1.MC1).

### 6.4. Definición de objetivos a nivel de procesos

El objetivo de un proceso es la finalidad por la cual el proceso es desarrollado dentro de la cadena de valor de la Empresa. Es decir, la razón por la cual es importante para la Empresa. Los objetivos de los procesos deben ser definidos durante el mapeo de procesos (numeral 6.2). Estos objetivos deben tomar en cuenta la contribución del proceso para el cumplimiento de la misión y visión de la Empresa. En este sentido, los procesos deben encontrarse alineados al plan estratégico de la Empresa.

Los objetivos de los procesos deben ser definidos por las gerencias de línea en coordinación con los dueños de procesos, esto debe ser supervisado por el Responsable titular/suplente de la GIR a cargo de la implementación de riesgos. Una vez definidos, estos objetivos deben ser aprobados por la Alta Dirección de la Empresa.

### 6.5. Elaboración del Plan de Gestión Integral de Riesgos

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

Para organizar el desarrollo de las actividades y asignación de responsabilidades de la GIR en las Empresas, se debe elaborar un plan, con la finalidad de brindar seguridad razonable sobre la gestión de riesgos y promover el cumplimiento de sus objetivos que deben, a su vez, estar alineados a su plan estratégico y plan operativo.

Este plan, debe incluir un análisis del estado situacional de la Empresa con la finalidad de ser consistentes con las actividades a implementarse, se sugiere desarrollar los siguientes temas:

a. Descripción de actividades: Detalle de las actividades que deben ser implementadas.
b. Responsable de ejecución de la actividad: Detalle del responsable o los responsables de ejecutar las actividades planificadas.
c. Alcance de la implementación: Precisa el alcance que debe tener la actividad, puede ser a nivel entidad/Empresa o a nivel de procesos.
d. Frecuencia: Indica la periodicidad con la cual debe realizarse la actividad relacionada.

### 6.6. Definición de presupuesto

Con el objetivo de procurar el éxito de la GIR, resulta importante contar con los recursos necesarios para su desarrollo, dimensionando las actividades a ser realizadas y el personal requerido para ejecutarlas.

Para definir el presupuesto necesario para la implementación de la GIR, la Empresa debe evaluar si las actividades son realizadas por su propio personal o si es conveniente contar con personal externo. De escoger la primera opción, es importante verificar si el personal seleccionado cuenta con el conocimiento y las competencias necesarias para llevar a cabo estas actividades o si requieren capacitaciones o entrenamiento.

La definición del presupuesto debe ser propuesta por el Responsable titular/suplente de la GIR y aprobada por el Directorio de cada Empresa.

### 6.7. Identificación de eventos

Un evento es una situación o elemento potencial de origen externo o interno que puede afectar a la Empresa, el cual puede tener consecuencias positivas (oportunidades) o negativas (riesgos).

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

El proceso de identificación de eventos debe realizarse mediante la formulación de una matriz FODA y es de gran importancia debido a que es el punto de partida para que la Empresa pueda definir sus objetivos y estrategias durante el planeamiento estratégico.

A partir de los eventos negativos, se identifican los riesgos a los que se enfrenta la Empresa. Por otro lado, los eventos positivos son relevantes para tener conocimiento de aquellas oportunidades que deben ser aprovechadas por la Empresa pues contribuyen al cumplimiento de objetivos. En este sentido, es importante tenerlos en cuenta al momento de definir como estrategia de tratamiento al riesgo.

Las Empresas, a través de su área de planeamiento o equivalente, deben definir una periodicidad para actualizar el inventario de eventos, el cual debe estar alineado al proceso de revisión de los objetivos estratégicos.

## 6.8. Gestión integral de riesgos

### 6.8.1. Gestión de riesgos

#### 6.8.1.1. Determinación del apetito, tolerancia y capacidad de riesgo

El apetito, tolerancia y capacidad al riesgo se debe definir con la Alta Dirección en función a los objetivos estratégicos del plan estratégico de la Empresa y son aprobados por la Alta Dirección, en el caso de FONAFE, y en el caso de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, por su Directorio y/o el Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos o el que haga sus veces, lo cual sirve como marco para la GIR.

##### 6.8.1.1.1. Apetito de riesgo

El apetito de riesgo es el nivel de riesgo que la Empresa decide asumir durante el proceso de consecución de sus objetivos y figura como la zona baja en el mapa de calor de riesgos (verde).
El apetito de riesgo es determinado por la Alta Dirección de la Empresa con el apoyo del Responsable titular/suplente de la GIR y debe estar alineado a sus objetivos estratégicos. Posteriormente, debe ser validado por las partes interesadas y finalmente comunicado a toda la Empresa. La GIR debe estar alineada al apetito de riesgo definido.

El proceso de la fijación del apetito de riesgo es específico para cada una de las Empresas, debido a que su aplicabilidad no es generalizable.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

La definición del apetito de riesgo analiza en qué medida los siguientes aspectos impactan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa:

- Negocio de la Empresa (misión, productos y servicios brindados).
- Aspectos jurídicos y normativos.
- Operación de la Empresa (procesos internos).
- Tecnologías usadas.
- Tecnologías de la información implementadas.
- Aspectos financieros.
- Factores sociales y humanitarios.
- Fraude (experiencias pasadas y posibilidades futuras).

Para ello, la Alta Dirección de la Empresa debe considerar cómo espera que los aspectos señalados se comporten en el tiempo para contribuir con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa. Así, el apetito de riesgo se debe fijar tomando en cuenta el nivel de riesgo tope que es aceptable para no afectar este comportamiento esperado.

Una vez definido el apetito de riesgo, se debe llevar a cabo la identificación de los riesgos a nivel entidad y por procesos, en función a ello se procede a definir la tolerancia al riesgo y capacidad de riesgo de Empresa.

#### 6.8.1.1.2. Tolerancia al riesgo

La tolerancia al riesgo es la desviación con respecto al apetito de riesgo; es decir, la variación del nivel de riesgo que para la Empresa es posible gestionar y figura como la zona moderada y alta en el mapa de riesgos (amarillo y anaranjado).

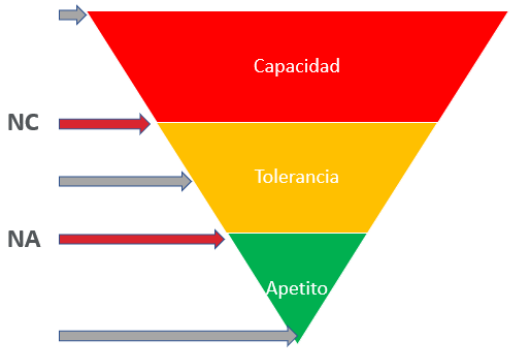
#### 6.8.1.1.3. Capacidad de riesgo

La capacidad de riesgo es el nivel máximo de riesgo que la Empresa puede soportar sin que interfiera en su continuidad. Ésta, es representada por la zona extrema en el mapa de calor de riesgos (rojo).

Al igual que el apetito de riesgo, tanto la tolerancia como la capacidad de riesgo deben ser definidas por Alta Dirección de la Empresa, validadas por las principales partes interesadas y luego comunicadas a toda la Empresa.

En el siguiente gráfico se muestra el esquema de apetito, tolerancia y capacidad de riesgo.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712




NC: nivel de capacidad.
NA: nivel de apetito.

Pasos para la definición de la capacidad, tolerancia y apetito de riesgo:

**Paso 1:** Definir la declaración de apetito de riesgo de la Empresa. Dicha declaración debe resumir la postura de la organización respecto a la gestión de riesgos para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

Ejemplo de declaración de apetito de riesgo:

"Nuestra Empresa se compromete a ser una organización sostenible gestionando los riesgos que impacten significativamente en las expectativas de nuestros grupos de interés, la creación de valor económico y el valor social. Por esta razón, priorizamos la mejora continua de nuestros procesos, el fortalecimiento del gobierno corporativo, de la gestión del talento humano y de la cultura organizacional."

**Paso 2:** Definir las métricas de apetito, tolerancia y capacidad de riesgo en función a un indicador financiero representativo para la organización. Se sugiere optar por la Utilidad Antes de Impuestos (UAI) si es que esta métrica no cuenta con desviaciones consideratívas a lo largo de los años o utilizar otros indicadores que tiene que determinar cada Empresa como por ejemplo ventas o ingresos.

**Paso 3:** Sobre la métrica definida, establecer los rangos de los porcentajes determinados a juicio de experto debido a que depende de la percepción de la Alta Dirección.

A continuación, se propone un ejemplo de los rangos en base a la UAI que puede definir una Empresa en atención a su apetito, tolerancia y capacidad de riesgo dispuesta asumir, sin embargo, cada Empresa debe considerar su estructura, naturaleza, tamaño y complejidad del negocio a fin de determinar estos rangos:

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

| Apetito | Tolerancia | | Capacidad |
|---|---|---|---|
| 1. Bajo (B) | 2. Moderado (M) | 3. Alto (A) | 4. Extremo (E) |
| (< 0.20%) | (0.20% - 0.50%) | (0.50% - 0.80%) | (> 0.80%) |
| 0.20% UAI | 0.20% UAI - 0.50% UAI | 0.50% UAI - 0.80% UAI | 0.80% UAI |

**Paso 4:** Finalmente, una vez definidos el nivel de apetito, tolerancia y capacidad de riesgo de la Empresa se realiza la construcción del mapa de calor de riesgos a fin que en el proceso de evaluación los riesgos detectados puedan estar representados en alguno de estos cuadrantes.

A continuación, un ejemplo de un modelo de mapa de calor de riesgos que una Empresa puede considerar para ubicar los riesgos evaluados conforme a su criticidad. Cada Empresa puede modificar este mapa de calor de riesgos conforme a su estructura, naturaleza, tamaño y complejidad del negocio.

| | Apetito | Tolerancia | | Capacidad |
|---|---|---|---|---|
| | 1. Bajo (B) | 2. Moderado (M) | 3. Alto (A) | 4. Extremo (E) |
| Número de regiones del mapa de calor | 3 | 5 | 5 | 3 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| M | A | E | E |
| M | A | A | E |
| B | M | A | A |
| B | B | M | M |

a. Bajo (B): zona por debajo del apetito del riesgo.
b. Moderado (M): zona baja de la tolerancia.
c. Alta (A): zona alta de la tolerancia.
d. Extremo (E): zona por encima de la capacidad del riesgo.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

Como resultado se tiene un mapa de calor de riesgos cuya cantidad total de zonas depende de la cantidad de niveles que se hayan considerado para la probabilidad y el impacto del riesgo. En este caso, al tenerse 4 niveles de probabilidad y 4 niveles de impacto, se tienen 16 zonas en el mapa de calor de riesgos, las cuales se dividen según las proporciones asignadas a cada zona de riesgos.

#### 6.8.1.2. Identificación de riesgos

Posteriormente a la planificación de la GIR, se deben identificar los riesgos que afectan a los procesos y a la Empresa (riesgos estratégicos). Este proceso es llevado a cabo empleando técnicas para identificación de riesgos que se detallan más adelante.

Un riesgo es la amenaza que enfrenta una Empresa cuando un evento o acción puede afectar adversamente su habilidad de alcanzar los objetivos estratégicos y maximizar valor. Al momento de identificar un riesgo, es importante que no se le confunda con el evento o acción que es causa de su existencia.

La identificación de riesgos se realiza a través del desarrollo de talleres, en los que debe participar el personal clave relacionado, liderados por el Responsable titular/suplente de la GIR.

En estos talleres se aplican las siguientes técnicas para la identificación de riesgos:

a. **Identificación de riesgos a nivel entidad:** se debe llevar a cabo un taller en el que participen las Gerencias, los Directivos, y el personal clave que cuente con conocimiento de la naturaleza del negocio. La dinámica del taller consiste en revisar aquellos eventos que pueden impactar negativamente a la entidad e identificar los riesgos relacionados.

b. **Identificación de riesgos a nivel de procesos:** se deben llevar a cabo talleres en los que participen los dueños de los procesos, o aquellas personas que conozcan de cerca el funcionamiento de los mismos. El taller consiste en evaluar aquellos eventos que pueden tener un impacto negativo en el proceso e identificar los riesgos que esto conlleva.

#### 6.8.1.3. Criterios para la documentación de riesgos

Para documentar adecuadamente un riesgo, se debe tener en cuenta su composición, que es la siguiente:

a. **Consecuencia:** Es el impacto de un riesgo al momento de materializarse.

b. **Causa:** Es el motivo por el cual se presenta el riesgo.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

Ejemplo de riesgo:

***"Consecuencia:** Que se produzcan errores en la liquidación o dobles procesamientos debido a **Causa:** la recepción de información duplicada".*

#### 6.8.1.4. Tipos de riesgo

Considerando lo propuesto por las prácticas líderes de la GIR y las características de las Empresas, se han agrupado, los tipos de riesgo, en seis (6) categorías (estratégicos, operacionales, de tecnologías de la información, de reporte, de cumplimiento y de fraude), lo que nos permite identificarlos de una manera más efectiva y, posteriormente, definir las estrategias de respuesta que requieren.

**a. Riesgos estratégicos**

Son los riesgos que tienen impacto directo en la Empresa a nivel de entidad debido a que afectan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y misión. Con la finalidad de facilitar su identificación, se puede tomar como base lo establecido en el plan estratégico, analizando aquellos aspectos que pueden tener efectos negativos en su cumplimiento.

**b. Riesgos operacionales**

Son los riesgos vinculados a la parte operativa de las Empresas. Incluyen riesgos originados por fallas en los procesos o en la estructura organizacional, lo cual conlleva a ineficiencias o incumplimiento de compromisos. Con el fin de facilitar su identificación se puede tomar como base aquellos riesgos que comprometen la continuidad de negocio de las Empresas.

**c. Riesgos de tecnologías de la información**

Son los riesgos que tienen un impacto tanto en la gestión de las tecnologías de la información (activos, políticas, entre otras), así como en la seguridad de la información (accesos lógicos, cambios a programas, etc.) de los sistemas de la Empresa.

**d. Riesgos de reporte**

Son los riesgos asociados a los procesos de reporte, sean internos o externos, así como al de sus entregables.

**e. Riesgos de cumplimiento**

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

Son los riesgos que impactan en la capacidad de la Empresa para cumplir con los requisitos normativos internos y externos.

**f. Riesgo de fraude**

Son los riesgos asociados a las conductas que incumplen las obligaciones legales con la finalidad de obtener un beneficio propio (lavado de activos, etc.). Ver las disposiciones específicas detalladas en el numeral 6.8.2.

#### 6.8.1.5. Técnicas para la identificación de riesgos

La identificación de riesgos es realizada a nivel de entidad y procesos. Las principales técnicas utilizadas para el proceso de identificación de riesgos son las siguientes:

**a. Tormenta de ideas**

El objetivo de esta técnica es obtener una lista completa de los riesgos de la Empresa con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados.

**b. Técnica Delphi (metodología para buscar consensos entre los responsables de gestionar el riesgo)**

Es una técnica que permite llegar a un consenso entre expertos en una materia. Los expertos en la GIR participan en esta técnica de forma anónima. Un facilitador emplea un cuestionario para solicitar ideas acerca de los riesgos importantes de la Empresa. Asimismo, la técnica Delphi ayuda a reducir sesgos en los resultados y evita que cualquier persona ejerza influencias impropias en el resultado.

**c. Cuestionarios y/o encuestas**

Los cuestionarios abordan una amplia gama de preguntas que los participantes deben considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que se han dado, o pueden dar lugar, a eventos negativos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según el objetivo de la encuesta.

**d. Entrevistas**

Se entrevista a participantes experimentados e interesados en la materia de riesgos, así como los funcionarios involucrados en los principales procesos. Las entrevistas son una de las principales fuentes de recopilación de datos para la identificación de riesgos.

**e. Análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas**

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

En este análisis se debe tomar en consideración los aspectos externos e internos con influencia sobre la consecución de los objetivos estratégicos de las Empresas, tales como factores económicos, políticos, regulatorios, sociales, capacidad de dirección, capacidad técnica, infraestructura, entre otros.

**f. Diagramación Ishikawa**

Esta técnica permite identificar las causas de los riesgos a través del análisis de flujo de procesos que implica la representación gráfica y esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, salidas, tareas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso.

Estas técnicas pueden ser aplicadas en el proceso de identificación de todos los tipos de riesgos mencionados en el punto anterior.

#### 6.8.1.6. Riesgos múltiples

Los riesgos múltiples son aquellos que impactan a más de un proceso de la Empresa. En estos casos, se debe identificar los procesos que se encuentran afectados por estos riesgos, verificando que los controles a ser implementados guarden un alineamiento lógico entre los distintos procesos involucrados. Para ello, es importante que los dueños de proceso se reúnan periódicamente para alinear sus riesgos y controles.

Se debe tomar especial atención a los riesgos presentes en los procesos de soporte debido a que estos tienen un impacto directo en los procesos principales de la Empresa, lo cual puede resultar en riesgos múltiples.

#### 6.8.1.7. Evaluación de riesgos

Una vez que se concluye la identificación de riesgos, éstos son evaluados en función a su criticidad y probabilidad de impacto, de modo que sea posible ubicar los riesgos más críticos. De esta manera se pueden orientar eficientemente los esfuerzos en el tratamiento de los riesgos.

##### 6.8.1.7.1. Método para la definición de la probabilidad e impacto

Los riesgos son evaluados en función de dos variables: probabilidad (frecuencia de ocurrencia del riesgo, asociado a la causa) e impacto (severidad del riesgo o impacto económico, asociado a la consecuencia).

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

Para estandarizar la criticidad de cada variable, se definen criterios generales de calificación. Estos criterios están sujetos a ser revisados y actualizados en el tiempo dependiendo de las necesidades de la Empresa.

La evaluación de riesgos cuenta con dos componentes: evaluación del riesgo inherente y evaluación del riesgo residual:

a. **Riesgo inherente:** Es un riesgo en su forma natural sin el efecto mitigante de los controles.

b. **Riesgo residual:** Es un riesgo que permanece después de implementadas las actividades de control.

La calificación obtenida al evaluar ambos estados del riesgo se registra en la Matriz de Riesgos y Controles.

#### 6.8.1.7.2. Niveles y criterios de probabilidad e impacto

**a. Impacto**

El impacto es el nivel de exposición de la Empresa ante un riesgo; es decir la pérdida cuantitativa o cualitativa que se pudiera generar si se materializara el riesgo. Para este criterio se consideran factores financieros o monetarios, pero también factores cualitativos que no son valorizados monetariamente, tales como el impacto respecto de la reputación o imagen de las Empresas, incumplimiento de normas o regulaciones, etc.

La definición de los criterios de probabilidad de impacto debe encontrarse alineada al apetito de riesgo.

A continuación, se desarrollan algunos factores referenciales que pueden considerarse al momento de evaluar el impacto por cada uno de los tipos de riesgo, lo cual puede ser de utilidad en la uniformización de la medición del impacto bajo distintos marcos metodológicos:

| Tipo de riesgo | Factor por considerar para evaluar el impacto |
|---|---|
| **Riesgos estratégicos** | ▪ Impacto negativo en el cumplimiento de un objetivo a nivel entidad.<br>▪ Impacto negativo en las utilidades antes de impuestos. |

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

| Tipo de riesgo | Factor por considerar para evaluar el impacto |
|---|---|
| **Riesgos operacionales** | ▪ Generación de ineficiencias en la utilización de recursos.<br>▪ Interrupción de las operaciones.<br>▪ Impacto negativo en el cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios. |
| **Riesgos de tecnologías de la información** | ▪ Impacto negativo en el cumplimiento del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información.<br>▪ Impacto negativo en un sistema informático que afecte la continuidad del negocio. |
| **Riesgos de reporte** | ▪ Impacto negativo en el cumplimiento de los procedimientos de reporte a entes reguladores.<br>▪ Calificación de opinión por parte de los auditores externos. |
| **Riesgos de cumplimiento** | ▪ Afectaciones a la normativa a la que se encuentra sujeta la Empresa.<br>▪ Generación de multas y/o penalidades. |

Un ejemplo para la formulación de las escalas para definir el nivel de impacto se presenta en la siguiente tabla:

| | Nivel | Impacto |
|---|---|---|
| **Apetito** | 1. Bajo | % : Menos de 1.9 millones de soles. |
| **Tolerancia** | 2. Moderado | % : Desde 1.9 millones de soles hasta menos de 4.6 millones de soles. |
| | 3. Alto | % : Desde 4.6 millones de soles hasta menos de 7.4 millones de soles. |
| **Capacidad** | 4. Extremo | % : Desde 7.4 millones de soles a más. |

**b. Probabilidad de ocurrencia**

La probabilidad de ocurrencia es el grado de posibilidad de que ocurra un riesgo en un periodo determinado. Puede ser estimada en función a cuántas veces históricamente ha ocurrido en la Empresa, o qué posibilidad existe de que ocurra en el futuro.

A continuación, se presentan cuatro escalas que pueden ser utilizadas para definir los criterios de probabilidad de ocurrencia:

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

| Escala | Probabilidad |
|---|---|
| 1. Bajo | El evento no ha ocurrido, pero puede presentarse al menos 1 vez en el año. |
| 2. Medio | El evento puede ocurrir entre 3 o 4 veces al año. |
| 3. Alto | El evento puede ocurrir de manera quincenal o mensual. |
| 4. Extremo | El evento puede ocurrir de manera semanal o diaria. |

#### 6.8.1.7.3. Tipos de riesgo de acuerdo a su criticidad

Los cuatro (4) niveles de criticidad de los riesgos resultan de la combinación de los criterios de impacto y probabilidad de ocurrencia. Dichos niveles de criticidad son los siguientes:

Riesgos extremos
Riesgos altos
Riesgos medios
Riesgos bajos

#### 6.8.1.7.4. Método para determinar el nivel de riesgo o severidad

La combinación de las evaluaciones de impacto y probabilidad de ocurrencia representan un cruce dentro del mapa de calor de riesgos que define la calificación del riesgo evaluado.

Cada uno de los riesgos identificados debe evaluarse según los criterios de calificación anteriormente mencionados, y en dos escenarios que consideren el riesgo inherente y el riesgo residual.

Para calificar la probabilidad e impacto, es necesario seleccionar el criterio general respectivo más idóneo según las características del riesgo. En caso el riesgo esté relacionado a más de un criterio general, se debe seleccionar el que esté intrínsecamente más relacionado con el riesgo o el criterio en el que se logre mayor calificación. Identificado el criterio general por variable, se procede a calificarlos según los cuatro niveles definidos. A partir de la calificación obtenida para la probabilidad e impacto, se ubican dichas coordenadas en el mapa de calor de riesgos y se define la calificación total del riesgo.

#### 6.8.1.7.5. Identificación de controles

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

La identificación y clasificación de los controles, es una actividad que permite identificar los esfuerzos realizados por la Empresa para el tratamiento de los riesgos.

**a. Criterios para la identificación de controles**

Un control es una actividad o serie de actividades que tiene como finalidad reducir la criticidad de un riesgo al cual se encuentra asociada. Es realizada de manera consistente, cuenta con un responsable asignado a su desarrollo y su ejecución es evidenciable.

**b. Criterios para la documentación de controles**

Los controles son incorporados en los procesos para garantizar que se mitiguen sus riesgos con el fin de cumplir con los objetivos de éste.

Para definir y documentar controles se debe responder las siguientes preguntas:

- Cuándo: frecuencia definida e idónea según características del riesgo.
- Quién: debe tener un responsable claramente definido.
- Qué: actividades claramente definidas.
- Cómo: debe entenderse cómo el control mitiga el riesgo.
- Evidencia: el control debe contemplar el dejar evidencia (electrónica o física) que permita en el tiempo hacer un seguimiento a su ejecución.
- Otros: ver si está documentado y comunicado dentro de la Empresa; evaluar si como está diseñado mitiga el riesgo.

**c. Clasificación de controles**

Los controles se clasifican según la oportunidad en la que se ejecutan y el grado de automatización.

**Según la oportunidad** en la que se ejecutan los controles, se dividen en:

- Preventivo: Actividad de control que ayuda a evitar la ocurrencia de un riesgo.
- Detectivo: Actividad de control que permite identificar errores luego de ocurrido el riesgo.

**Según el grado de automatización** de los controles, se dividen en:

- Manual: Control que depende de la habilidad de una persona (dueño o responsable de la actividad de control) para prevenir o detectar los errores ocurridos.
- Semiautomático: Control que depende de la habilidad de una persona para prevenir o detectar los errores ocurridos, utilizando información proveniente de un sistema.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

- Automático: Control que es realizado internamente por el sistema de información.

Independientemente de la clasificación de los controles, ellos apuntan a mitigar/reducir los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la Empresa, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder.

#### 6.8.1.7.6. Plan de tratamiento al riesgo

Posteriormente a la identificación y evaluación de los riesgos, las Empresas deben definir las estrategias de tratamiento, con la finalidad de mantenerlos dentro los niveles definidos por el apetito al riesgo.

Una característica inherente a los riesgos es que no pueden ser eliminados, por lo que las opciones giran en torno a diversas alternativas para administrarlos.

Una vez que se haya realizado la calificación del riesgo residual y de acuerdo con el nivel de apetito de riesgo definido por la Empresa, se debe escoger el tratamiento a seguir para aquellos riesgos que se encuentran fuera del nivel de tolerancia al riesgo o que no cuenten con controles adecuados para su tratamiento.

#### 6.8.1.7.7. Estrategias de respuesta al riesgo

Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir o mitigar, transferir, retener o aceptar y eliminar el riesgo de la matriz. Todas las Gerencias de las Empresas evalúan el efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios seleccionando aquellos que sitúen el riesgo residual dentro de los niveles de apetito de riesgo previamente definido.

Por lo general, las Empresas fallan en establecer una respuesta al riesgo coordinado y consistente a nivel de toda la Empresa, lo cual lleva a la aparición de riesgos no detectados, la duplicación en la cobertura de riesgos, la evasión de estrategias coherentes para tratar riesgos, o sobre costos por controles excesivos para mitigar los riesgos.

La selección de la estrategia de tratamiento al riesgo debe estar a cargo del Responsable titular/suplente de la implementación de la GIR con la participación de los dueños de procesos. Una vez seleccionadas las estrategias de tratamiento al riesgo, estas deben ser aprobadas por la Alta Dirección de la Empresa.

La respuesta al riesgo reconoce que los riesgos tienen un ciclo de vida -antes, durante y después de la ocurrencia del hecho adverso- lo cual permite que puedan ser previstos o controlados

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

apropiadamente a través de un planeamiento anti-contingencias, financiamiento o programas de recuperación de desastres, por ejemplo.

Cuando la respuesta al riesgo es manejada de manera efectiva, ésta puede proteger y aumentar el valor de la Empresa para los accionistas y partes interesadas. De acuerdo con el nivel de riesgo identificado y evaluado, se puede adoptar las siguientes estrategias de riesgo:

| Tipo de tratamiento de riesgos | Descripción | ¿Cuándo seleccionarlo? |
|---|---|---|
| Evitar | Dejar de realizar la actividad que genera el riesgo debido a que el nivel de riesgo es inaceptable. Evitar implica generalmente rehacer el diseño del plan operativo o de negocios (v.g. no pescar ciertas especies debido a que existe un elevado nivel de riesgo de que se presenten variaciones en la estructura de costos que puedan generar grandes pérdidas para el Grupo). | Cuando el beneficio de implementar un control sea menor al costo del riesgo inherente y sus posibles consecuencias. |
| Reducir o Mitigar | Establecer controles para disminuir la probabilidad de ocurrencia del riesgo. (v.g. establecer un número de toma de muestras en la línea de producción con el fin de disminuir la probabilidad de que se obtenga harina de pescado de baja calidad o contaminada).<br>Establecer controles para disminuir el impacto financiero del riesgo (v.g. disminuir la delegación de autoridad financiera en el control de gastos). | Cuando el beneficio de implementar un control sea mayor al costo del riesgo inherente y la Empresa se encuentre en la capacidad de realizar el tratamiento del riesgo. |
| Transferir | Transferir a un tercero con la capacidad financiera o especialización necesaria para administrar adecuadamente el riesgo, o enfrentar las pérdidas originadas ante la ocurrencia de la adversidad (v.g. contratar seguros contra todo riesgo para las embarcaciones pesqueras).<br>Los seguros transfieren el riesgo de pérdida financiera del asegurado al asegurador. Las transferencias parciales consisten en compartir los riesgos, dando la responsabilidad a un tercero. | Cuando el beneficio de implementar un control sea mayor al costo del riesgo inherente y un tercero tenga una mayor capacidad para realizar su tratamiento , debido a su especialización, infraestructura entre otros factores. |
| Retener o Aceptar | Conservar el riesgo en su presente nivel realizando una adecuada administración y monitoreo (v.g. realizar gastos mayores a los presupuestados con el fin de cumplir con urgencias de extracción o producción). | Cuando el control (efectivo) relacionado al riesgo, no disminuya su criticidad y el riesgo deba permanecer monitoreado debido a que su alteración puede afectar la continuidad operativa del negocio. |

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

| Tipo de tratamiento de riesgos | Descripción | ¿Cuándo seleccionarlo? |
|---|---|---|
| Eliminar | Eliminar la causa raíz que ocasiona el riesgo. Además, la Empresa debe diseñar actividades para afrontar las posibles consecuencias de la eliminación realizada. | Cuando es factible eliminar la causa raíz que ocasiona el riesgo, verificando previamente, que el beneficio obtenido por esta acción sea mayor al costo sus consecuencias para la Empresa. |

Una vez establecidas las medidas, se define un responsable del seguimiento de su respectiva implementación. La persona nombrada debe evaluar la medida escogida con relación al costo/beneficio para proceder a elaborar el mapa de calor de riesgos, el cual permite visualizar todo el proceso de valoración, análisis y manejo de los riesgos. Por último, se deben implementar las medidas seleccionadas, realizar nuevos ciclos de evaluación para determinar el nuevo riesgo residual y especificar la forma de monitoreo para la medida de tratamiento implementada.

#### 6.8.1.7.8. Planes de acción de tratamiento al riesgo

Las estrategias de tratamiento al riesgo definidas en la fase previa deben estructurarse en planes de acción a implementar con el objetivo de materializar el efecto esperado de la estrategia seleccionada. La definición de los planes de acción se realiza siguiendo el mismo flujo de responsabilidades aplicado en la definición de estrategias de tratamiento al riesgo. Es importante que se defina al responsable de realizarla, la fecha de inicio y fin y se documente formalmente la actividad a ser implementada mediante el plan de acción.

El cumplimiento de los planes de acción debe ser revisado de manera continua. Para ello, los dueños de los procesos deben reportar al Responsable titular/suplente de la GIR y a la Dirección Ejecutiva, en el caso de FONAFE, y en las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, a su Gerente General el estatus de la implementación de los planes de acción programados, así como el planteamiento de las medidas de acción correctivas en el caso de desviación de los plazos determinados. En tal caso se debe identificar si existe algún factor crítico que dificulta su respectiva implementación. De ser un aspecto crítico, se debe presentar un informe al Comité Técnico Riesgos y éste evalúa reportarlo al Directorio para que apruebe las medidas correctivas respectivas y permita la programación de la fecha de implementación.

Se permite una sola reprogramación de la fecha de implementación de los planes de acción, antes que el Responsable titular/suplente de la GIR los reporte como vencidos al Comité Técnico de Riesgos.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

El Responsable titular/suplente de la GIR solicita a las áreas el sustento físico y/o electrónico de la implementación del plan o planes de acción desarrollados.

El seguimiento de los planes de acción tiene los siguientes objetivos:

- Realizar seguimiento de los compromisos adquiridos por los responsables de la ejecución e implementación del plan de acción.
- Determinar el nivel de avance de la implementación de los planes de acción definidos.
- Identificar las causas de posibles retrasos en la implementación de los planes de acción.

#### 6.8.1.7.9. Verificación de la eficacia

La verificación de la eficacia muestra la forma como la implementación de las acciones ha beneficiado a la Empresa para lo cual se registra en la Matriz de Riesgos, la eficacia del plan de acción, la fecha de su verificación, el encargado de verificarlo, la evidencia encontrada, y de ser necesario comentarios realizados. por un ejecutor responsable, interno o externo, el cual es designado por la Empresa.

A continuación, se lista una propuesta de los pasos para la ejecución de la verificación de la eficacia:

- Revisión de la Matriz de Riesgos y Controles e identificación de los riesgos residuales conforme a su apetito de riesgo.
- Análisis de los riesgos identificados y revisión de los planes de acción comprometidos.
- Verificación de la eficacia de los planes de acción para abordar los riesgos residuales conforme a su apetito de riesgos.
- Se debe tener en cuenta que cada Empresa debe realizar el análisis para medir la eficacia de los planes de acción conforme a su estructura, naturaleza, tamaño y complejidad del negocio.

  A continuación, se detalla un ejemplo de criterios a utilizarse:

a. Evaluación del nivel del riesgo posterior a la implementación de los planes de acción.

Teniendo en cuenta los criterios para la evaluación de los riesgos, se realiza la evaluación en conjunto con el dueño del proceso auditado utilizando los siguientes criterios:

i) Probabilidad de ocurrencia del riesgo: La Empresa puede considerar lo siguiente para establecer la criticidad por probabilidad de ocurrencia.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

| Escala de valores para determinar la probabilidad de ocurrencia del riesgo | | |
|---|---|---|
| **Nivel** | **Valor** | **Descripción** |
| Bajo | 4 | Baja posibilidad de ocurrencia |
| Medio | 6 | Moderada posibilidad de ocurrencia |
| Alto | 8 | Alta posibilidad de ocurrencia |
| Muy Alto | 10 | Muy alta posibilidad de ocurrencia |

ii) Impacto el riesgo: La Empresa puede considerar lo siguiente para establecer la criticidad por impacto:

| Escala de valores para determinar el impacto del riesgo | | |
|---|---|---|
| **Nivel** | **Valor** | **Descripción** |
| Bajo | 4 | Su efecto es mínimo en:<br>- La consecución de los objetivos estratégicos<br>- El desempeño de los procesos y logro de resultados. |
| Medio | 6 | Su efecto es moderado en:<br>- La consecución de los objetivos estratégicos<br>- El desempeño de los procesos y logro de resultados. |
| Alto | 8 | Alto efecto en:<br>- La consecución de los objetivos estratégicos<br>- La operatividad de los procesos y prestación del servicio. |
| Muy Alto | 10 | Conlleva:<br>- Incumplimientos legales. - Deterioro de la imagen institucional.<br>- Incumplimiento de objetivos estratégicos. |

b. Nivel de exposición al riesgo

Considerando los resultados de probabilidad de ocurrencia (Po) e impacto (I), en conjunto con el Dueño del proceso, se determina el valor del riesgo.

| | **Nivel de exposición al riesgo** | **IMPACTO** | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Bajo (4) | Medio (6) | Alto (8) | Muy Alto (10) |
| PROBABILIDAD | Muy Alto (10) | 40 | 60 | 80 | 100 |

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Alto (8) | 32 | 48 | 64 | 80 |
| | Medio (6) | 24 | 36 | 48 | 60 |
| | Bajo (4) | 16 | 24 | 32 | 40 |

c. Eficacia del plan de acción

El siguiente cuadro se pone un ejemplo para calificar la eficacia de los planes de acción, si la multiplicación es mayor a 60 el plan de acción se considera eficaz y si es menor se considera no eficaz, las Empresas pueden establecer otro umbral conforme a su estructura, naturaleza, tamaño y complejidad del negocio:

| **¿La acción es eficaz respecto al tratamiento del riesgo?** | |
|---|---|
| SI | El resultado del nivel de riesgo residual es igual o menor a 60. |
| NO | El resultado del nivel de riesgo residual es mayor a 60 |

- Elaboración de Informe de Verificación de la Eficacia de los planes de acción.
  Finalmente, elaborar el informe considerando los resultados de la aplicación de la metodología de verificación de la eficacia.

### 6.8.1.7.10. Indicadores clave de riesgo (KRI's)

Los indicadores clave de riesgo (Key Risk Indicators - KRI's) son métricas financieras u operacionales que ofrecen una base razonable para estimar la probabilidad de ocurrencia y severidad de uno o más eventos de riesgo. Son de vital importancia para el desarrollo del plan de tratamiento del riesgo debido a que permiten desarrollar un sistema de predicción y seguimiento del tratamiento de los riesgos. Deben ser monitoreados de manera continua para que sean efectivos.

a. Identificación de riesgos que requieren de un KRI y su procesamiento
   - Riesgos residuales de severidad igual o mayor a alto y que estén relacionados a un proceso crítico.
   - El dueño del proceso identifica los riesgos que requieren un KRI con el fin de monitorearlos de manera permanente, a través de la definición de Indicadores Claves de Riesgos.
   - Luego de haber identificado los riesgos; el dueño del proceso procede a completar y validar la plantilla de documentación de KRI´s, la cual envía al Responsable titular/suplente de la GIR para su revisión.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

- La plantilla debe contener información como: nombre, definición, fórmula del indicador, objetivos, tipo de indicador, fuente de información, periodicidad, responsable de la revisión. Además, la información del KRI debe ser incluida en el formato de registro de las estrategias de tratamiento al riesgo.
- Los KRI’s definidos son evaluados por el dueño de procesos trimestralmente para monitorear la tendencia de los indicadores en el tiempo, y compararlos con el valor objetivo de los mismos, de tal manera que se pueda tomar oportunamente las acciones preventivas necesarias y cambiar una tendencia negativa del indicador.
- Los KRI’s para los procesos críticos deben ser actualizados anualmente.

b. Las restricciones de un KRI
   - Ser dinámico: Debe reflejar los cambios y debe actualizarse con nueva información.
   - No redundante: Si existe una alta correlación con otro indicador, solamente uno de ellos debe considerarse.
   - Medible: Debe ser cuantificable y verificable. Asimismo, se debe establecer claramente la fórmula de cálculo del indicador con la finalidad de evitar errores en la medición.
   - De fácil implementación: La obtención del indicador y su incorporación en la Empresa debe ser asequible; es decir, se debe contar con dicha información en los sistemas de la Empresa para su fácil obtención.
   - Ser auditable: El indicador y la información con la que se obtiene, debe estar adecuadamente documentada.
   - Revisados sobre una base de tiempo y deben permitir el monitoreo del comportamiento del riesgo dentro de los niveles de apetito y tolerancia establecidos, con el fin de poder tomar las acciones correctivas o preventivas de manera oportuna.
   - Estar vinculado a los riesgos residuales que tengan una calificación de altos (críticos) identificados.

c. Valor meta de un KRI
   El valor meta considerado para un KRI debe alinearse directamente con el riesgo que la Empresa defina y se deben actualizar obligatoriamente con una periodicidad igual o menor periodicidad de la actualización del apetito, riesgo y capacidad al riesgo de la Empresa.

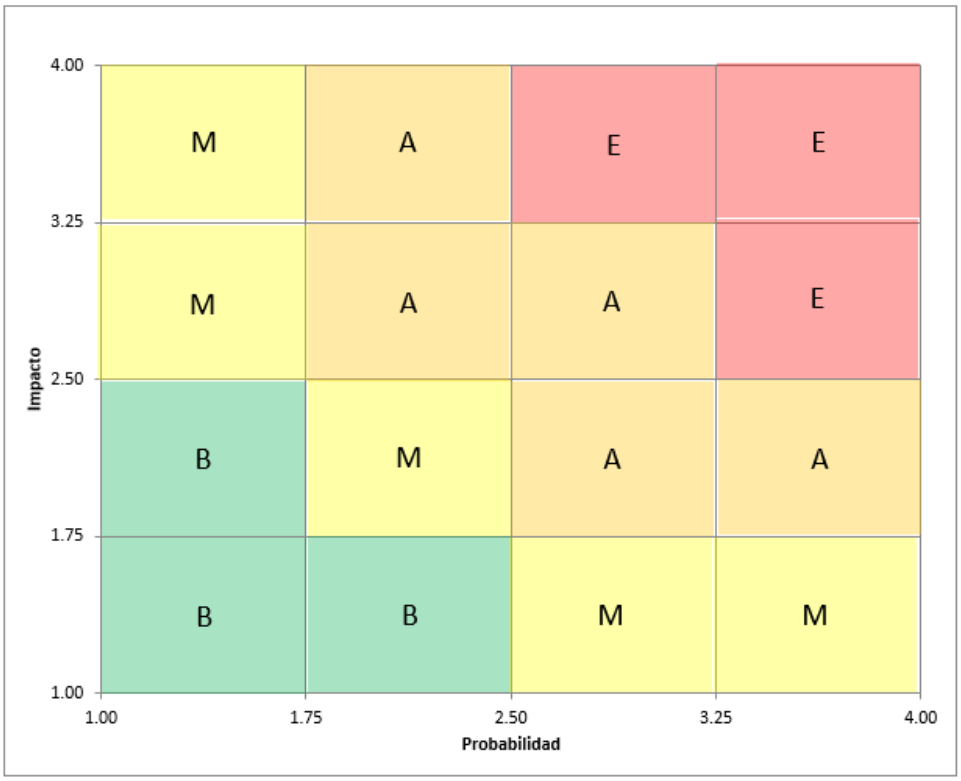
d. Monitoreo de las medidas de desempeño
   Trimestralmente, se debe llevar a cabo la evaluación de KRI’s con el fin de determinar la necesidad de modificar estrategias de tratamiento y planes de acción. Para esto, se deben realizar las siguientes actividades:

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

- Evaluar que el nivel de los KRI's se encuentre dentro del valor definido. De no ser así, se debe indagar los motivos que generaron esta desviación a través de entrevistas a los encargados de los procesos involucrados.
- Desarrollar reuniones con los responsables de monitorear los KRI´s y los dueños de procesos, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora en el diseño de los indicadores, así como para poder identificar la necesidad de implementar nuevos KRI´s, siguiendo los lineamientos previamente definidos.

#### 6.8.1.8. Mapa de calor de riesgos

En el mapa de calor de riesgos se registran los resultados obtenidos de la evaluación de los riesgos inherentes y residuales, el cual puede tener la siguiente estructura:




Donde:
Bajo (B): Verde
Moderado (M): amarillo
Alto (A): Naranja
Extremo (E): rojo

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

La zona superior derecha muestra los riesgos más críticos (extremos) mientras que la zona inferior izquierda señala los riesgos con menor criticidad (bajos), la zona intermedia comprende los riesgos con mediana-alta criticidad (medios y altos).

Se debe tener en cuenta que uno de los objetivos en la GIR es mantener la mayor parte de los riesgos en la zona inferior izquierda, donde son menos críticos.

#### 6.8.1.9. Seguimiento y monitoreo continuo

##### 6.8.1.9.1. Cronograma de seguimiento a los planes de acción

Los planes de acción definidos deben consolidarse y monitorearse a través de un cronograma de implementación utilizando la herramienta diagrama de Gantt. Los planes de acción asociados a riegos residuales con mayor criticidad deben ser priorizados.

##### 6.8.1.9.2. Evaluación de riesgo residual

El riesgo residual sirve como indicador para medir la efectividad de los controles, para lo cual, es necesario medir la variación entre el riesgo inherente y el residual; mientras un control disminuya más la criticidad de un riesgo es más efectivo.

Los riesgos son calificados en cuatro (4) niveles en función a su criticidad: Extremo, Alto, Moderado y Bajo. Asimismo, los controles son calificados en tres (3) niveles en función a su efectividad: Fuerte, Moderado y Débil.

La tabla que se presenta a continuación sirve para entender a modo de ejemplo la tendencia que puede presentarse entre la variación del nivel de un riesgo inherente con la variación del nivel de un riesgo residual dependiendo de la calificación del control:

| Riesgo inherente | Calificación del control | Riesgo residual |
|---|---|---|
| Extremo | Fuerte | Moderado |
| Extremo | Moderado | Alto |
| Extremo | Débil | Extremo |
| Alto | Fuerte | Bajo |
| Alto | Moderado | Moderado |
| Alto | Débil | Alto |
| Moderado | Fuerte | Bajo |
| Moderado | Moderado | Moderado |
| Moderado | Débil | Moderado |
| Bajo | Moderado | Bajo |

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

| Riesgo inherente | Calificación del control | Riesgo residual |
|---|---|---|
| Bajo | Débil | Bajo |

El mapa de calor de riesgos debe ser actualizado de manera que refleje el efecto reductor de los controles sobre la probabilidad y el impacto del riesgo inherente.

#### 6.8.1.9.3. Criterios para la evaluación de controles

Las Empresas deben establecer una metodología de evaluación de los controles a fin de determinar si el control o controles existentes de un riesgo son efectivos (que se realicen) y eficaces (que mitigue el riesgo), lo cual implica levantar información y realizar un testeo de controles.

A continuación, un ejemplo de criterios para evaluar si un control es efectivo y eficaz:

| Efectividad | Eficacia |
|---|---|
| **Efectivo**: cuando el control se ejecuta de acuerdo al diseño, sin ninguna limitación. | **Eficaz**: cuando hace un tratamiento adecuado al riesgo |
| **Parcialmente efectivo**: cuando el control se ejecuta parcialmente según lo diseñado o con limitaciones (no se posee la autoridad para ejecutarlo o calificación necesaria para realizarlo). | **Parcialmente eficaz**: cuando se hace un tratamiento parcial al riesgo, es decir hay situaciones, en la que el riesgo puede materializarse, que no son contenidas o detectadas por el control. |
| **No efectivo**: cuando no se ejecuta el control. | **No eficaz**: cuando no hace un tratamiento al riesgo tal cual fue diseñado |

La Empresa puede realizar el análisis conforme a su estructura, naturaleza, tamaño y complejidad del negocio.

### 6.8.1.10. Matriz de riesgos y controles

Los riesgos y controles identificados, así como las calificaciones obtenidas producto de la evaluación de cada riesgo deben documentarse en la Matriz de Riesgos y Controles (ver modelo en el Anexo 1). Es importante contar con una Matriz de Riesgos y Controles a nivel entidad y otra a nivel de cada proceso que considere como mínimo los siguientes elementos:

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

| Elemento | Detalle |
|---|---|
| Código del proceso / nivel entidad | Código del proceso, si es a nivel entidad se coloca E |
| Nivel | Indicar proceso o entidad |
| Gerencia responsable | Indicar el nombre de la gerencia responsable del proceso |
| Nombre del proceso analizado | Indicar el nombre del proceso, aplica solo a nivel procesos |
| Título | Indicar el título, aplica solo a nivel entidad. |
| Código del riesgo | Código del riesgo. |
| Descripción del riesgo | Indicar el detalle del riesgo. |
| Procesos impactados<br>**aplica solo a nivel entidad* | Indicar los procesos impactados, aplica solo a nivel entidad. |
| FODA | Indicar el código de la fortaleza, oportunidad, debilidad y/o amenaza de la matriz FODA, aplica solo a nivel entidad. |
| Origen del riesgo | Indicar si es interno o externo. |
| Frecuencia del riesgo | Indicar si es recurrente o no recurrente. |
| Tipo de riesgo | Indicar si son riesgos estratégicos, operacionales, tecnologías de la información, reporte, cumplimiento. |
| Probabilidad<br>(1-4) | Indicar el nivel de probabilidad del riesgo. |
| Impacto<br>(1-4) | Indicar el nivel de impacto del riesgo. |
| Puntaje | Calcular el puntaje del riesgo inherente, aplica solo a nivel entidad. |
| Severidad | Calcular el nivel de severidad del riesgo inherente. |
| Código del control | Indicar el código del control. |
| Descripción del control / Controles | Indicar la descripción del control. |
| Área a la que pertenece el responsable del control | Indicar el área al que pertenece el responsable del control. |
| Responsable del control | Indicar el responsable del control. |
| Frecuencia del control | Indicar si el control tiene frecuencia diaria, semanal, mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual o cada vez que suceda. |
| Oportunidad del control | Indicar si el control es preventivo o detectivo. |
| Automatización del control | Indicar si el control es manual, semiautomático o automático. |
| Evidencia del control | Indicar el nivel de probabilidad del control, luego de aplicado el control. |
| Probabilidad<br>(1-4) | Indicar el nivel de probabilidad del riesgo, luego de aplicado el control. |
| Impacto<br>(1-4) | Indicar el nivel de impacto del riesgo, luego de aplicado el control. |
| Puntaje | Calcular el puntaje del riesgo residual, aplica solo a nivel entidad. |
| Severidad | Calcular el nivel de severidad del riesgo, luego de aplicado el control. |
| Estrategia de respuesta | Indicar la estrategia de respuesta: evitar, reducir o mitigar, transferir, retener o eliminar. |
| Código del plan de acción | Indicar el código del plan de acción. |
| Descripción del plan de acción | Indicar la descripción del plan de acción. |

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

| Elemento | Detalle |
|---|---|
| Área a la que pertenece el responsable de realizar el plan de acción | Indicar el área a la que pertenece el responsable de realizar el plan de acción. |
| Responsable de realizar el plan de acción | Indicar el responsable de realizar el plan de acción. |
| Inicio de plan de acción | Indicar la fecha de inicio del plan de acción. |
| Estado de plan de acción | Indicar el estado del plan de acción. |
| Fin del plan de acción | Indicar la fecha fin del plan de acción. |
| Fecha prevista | Indicar la fecha prevista del plan de acción. |
| ¿El plan de acción fue eficaz? | Indicar si el plan de acción fue eficaz o no. |
| Fecha de verificación | Indicar la fecha de verificación del plan de acción. |
| Verificado por | Indicar el responsable de la verificación del plan de acción. |
| Evidencia | Indicar la evidencia del cumplimiento del plan de acción. |
| Observaciones | De aplicar, describir las observaciones detectadas durante la ejecución del plan de acción. |
| Código KRI | Indicar el código del KRI. |
| Definición del KRI | Indicar la descripción del KRI. |
| Frecuencia | Indicar la frecuencia del KRI. |
| Meta del KRI | Indicar la meta del KRI. |
| KRI Actual | Indicar el valor actual del KRI. |
| Responsable de asegurar su cumplimiento | Indicar el cargo del responsable de asegurar el cumplimiento del KRI. |

### 6.8.2. Gestión de riesgos de fraude

#### 6.8.2.1. Determinación del apetito, tolerancia y capacidad de riesgo

El nivel de apetito y tolerancia de riesgo para el caso de eventos de fraude, corrupción y soborno también pueden ser definidos con una declaración que considere el número de ocurrencias de eventos de fraude, corrupción o soborno que estamos dispuestos a aceptar o tolerar.

Por ejemplo, se puede establecer una tolerancia cero a eventos de fraude, corrupción o soborno, lo que se implementa a través de la adopción de medidas preventivas y detectivas para evitar o conocer de manera temprana la ocurrencia de dichos eventos, de tal forma que permita mitigar sus impactos. Esta definición no desaparece las zonas bajas, moderadas, altas o extremas del mapa de riesgo, sino que obliga establecer una distribución de riesgos de fraude en la que, para obtener un nivel de severidad bajo, realmente se tiene que tratar de un riesgo absolutamente controlado, es decir que este posea los mecanismos de control necesarios para lograr tal calificación.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

Asimismo, se considera lo establecido en el numeral 6.8.1.1.

#### 6.8.2.2. Identificación de riesgos de fraude

La identificación de riesgos de fraude se realiza a través del desarrollo de talleres, en los que participe el personal clave relacionado y que sean liderados por el Responsable titular/suplente de la GIR.

La identificación de riesgos de fraude se puede apoyar en la definición de un riesgo operacional, cuyo origen sea interno o externo, indicando el agente de fraude que está propenso a materializar dicho riesgo. Asimismo, se puede definir de apropiación de bienes o registro fraudulento.

#### 6.8.2.3. Criterios para la documentación de riesgos de fraude

Para documentar adecuadamente un riesgo de fraude, se debe tener en cuenta la composición definida en el numeral 6.8.1.3.

#### 6.8.2.4. Tipos de riesgo de fraude

Para poder identificar adecuadamente los riesgos de fraude, es necesario definir los tipos de riesgo de fraude a evaluar:

a. **Corrupción:** Acto de dar, ofrecer, prometer, solicitar, autorizar, o recibir algo de valor como contraprestación por un beneficio indebido o una ventaja inapropiada o como contraprestación de o para un funcionario público o a un partido político o a un oficial o candidato del mismo, ya sea en forma directa o mediante intermediarios, para beneficio de éste o para un tercero con el objeto de obtener o retener un negocio o cualquier otra ventaja indebida, para que actúe o se abstenga de hacerlo en relación con el cumplimiento de sus deberes oficiales, con el propósito de obtener o retener un negocio o cualquier otra ventaja indebida.

   El tratamiento de estos riesgos es acorde a los lineamientos de anticorrupción.

b. **Apropiación de bienes:** Se configura cuando el agente recibe un bien (efectivo o no efectivo) y lo incorpora a su propio patrimonio. Puede ser:

   - Apropiación de bienes efectivo, por ejemplo: sobrevaluación de gastos reembolsables, caracterización indebida de gastos reembolsables (se emite boletas o facturas a nombre de la Empresa, pero por gastos e personales), sobrevaluación de gastos de otro empleado, apropiación de bienes, transferencias, entre otros.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

- Apropiación de bienes no efectivo, por ejemplo: toma de inventarios (apropiación de bienes durante esta toma o reducir el número de bienes), cuentas por pagar o por cobrar, que son cuentas que no son dinero en efectivo en el presente pero que pueden serlo (en este caso, pueden desviar los fondos a cuentas particulares).

c. **Registro fraudulento:** Error u omisión deliberado de información financiera o no financiera de la Empresa, que se logra mediante la presentación intencionalmente errónea de cifras o de datos o alteración, creación u omisión de información con el objeto de engañar al usuario de estos. Puede ser:

- Registro fraudulento financiero, por ejemplo: sobrevaluación de activos, ingresos y utilidades y subvaluación de pasivo, gastos y pérdidas o reconocimiento de pérdidas o declarar activos falsos. Por lo general este modo de registro es un medio para obtener utilidades esperadas, tener menor imposición tributaria, aumentar el precio de las acciones de la Empresa, obtener algún préstamo o beneficio, entre otros.
- Registro fraudulento no financiero, por ejemplo: acreditación del personal falsa o adulterada, indicando capacitaciones o estudios que realmente no fueron tomados o alterando documentación pública oficial como un reporte de antecedentes penales, información sobre la cual se adopta determinadas decisiones al interior de la Empresa que termina impactando en los estados financieros.

#### 6.8.2.5. Técnicas para la identificación de riesgos de fraude

La identificación de riesgos de fraude es realizada a nivel de procesos. Adicionalmente a las técnicas establecidas en el numeral 6.8.1.5, se pueden utilizar las siguientes:

a. Análisis de señales de alerta: Son una serie de alertas que se deben observar y tener en cuenta tanto en la prevención como en la detección del fraude. Permiten distinguir situaciones anómalas o inusuales para identificar que se ha producido un evento de fraude.

   Hay que tener en consideración que detrás de un acto fraudulento existe una señal de alerta, pero la existencia de una señal de alerta no significa necesariamente la existencia de un fraude.

b. Seguimiento a los resultados de los eventos de pérdida: Revisar los resultados de los eventos de pérdida permite conocer o determinar las posibles causas de un evento de fraude, de tal manera poder considerarlo en la identificación de un potencial riesgo de fraude.

   Detrás de un evento de pérdida no necesariamente implica la existencia de un fraude.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

c. Evaluación de lecciones aprendidas de probables casos de fraude: Dentro de los casos reportados como fraude se puede determinar la existencia de posibles causales de un riesgo de fraude y ser considerado dentro de su identificación.

d. Determinación de hallazgos y observaciones de auditorías: Dentro del proceso de auditoría en la evaluación de los procedimientos y controles de los procesos, el auditor puede determinar la existencia de posibles irregularidades que se consideran como hallazgos y observaciones que deben ser levantadas por las Gerencias o dueños de proceso, lo cual permite ser una retroalimentación para la identificación de riesgos de fraude.

#### 6.8.2.6. Identificación de controles

En este caso se debe tener en consideración los criterios para la identificación y documentación de controles y la clasificación de los controles señalados en el numeral 6.8.1.7.

Adicionalmente, estos controles definidos deben estar relacionados a limitar la oportunidad de comisión del acto, identificar las motivaciones del acto o fortalecer la actitud frente a potenciales actos de fraude.

Los controles antifraude pueden ser:

a. Controles preventivos: Están referidos a prevenir los riesgos de fraude, sin embargo, no se pueden eliminar dichos riesgos.
   Algunas actividades de control preventivos son:

   - Establecimiento de políticas y procedimientos antifraude.
   - Concientización al personal sobre la importancia de cumplir las normas para la prevención y control del fraude.
   - Difusión al personal sobre las acciones de la Empresa ante la lucha contra el fraude, corrupción.
   - Revisión de los antecedentes del personal, a fin de descubrir alguna señal de alerta.

b. Controles detectivos: Están enfocados en las actividades de monitoreo a fin de detectar algún evento de fraude.
   Algunas actividades de controles detectivos son:

   - Establecimiento del canal de denuncias.
   - Ejecución de auditorías internas a los procesos más propensos a ejecutarse un fraude.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

- Realización de inspecciones in situ a los procesos.

#### 6.8.2.7. Evaluación de riesgos de fraude

##### 6.8.2.7.1. Método para la definición de la probabilidad e impacto

La definición de la probabilidad e impacto son acorde al numeral 6.8.1.7.1. Para el caso del impacto se considera una combinación de impactos específicos.

##### 6.8.2.7.2. Niveles y criterios de probabilidad e impacto

El nivel de impacto se puede evaluar en el aspecto económico, legal, reputacional o en la continuidad.

Un ejemplo para la formulación de las escalas para definir el nivel de impacto de un riesgo de fraude se presenta en la siguiente tabla:

| | | Impacto Económico | Impacto Legal | Impacto Reputacional | Impacto en la Continuidad |
|---|---|---|---|---|---|
| | Nivel / Ponderación | 25% | 25% | 25% | 25% |
| Apetito | 1. Bajo | Menos de 2.2 millones de soles. | - La (s) actividad (es) afectada (s) no está (n) sujeta (s) a supervisión por parte de otra entidad.<br>- La (s) actividad (es) afectada (s) no tiene (n) potencial de generar demandas o reclamaciones. | - La exposición de la imagen es interna y limitada. | - Impacto puede ser absorbido (asimilado) por las actividades normales del negocio en 1 hora. Los costos adicionales del impacto son mínimos. |
| Tolerancia | 2. Moderado | Desde 2.2 millones de soles hasta menos de 5.3 millones de soles. | - Posibilidad de multa o sanción por falta leve.<br>- Posibilidad de demanda que afecta a algunos empleados de nivel operacional de la Empresa. | - La exposición de la imagen es interna y tiene el potencial para trascender externamente. | - Impacto afecta la productividad del negocio en un horizonte de 1 semana aproximadamente. Personal adicional puede ser necesario. |
| | 3. Alto | Desde 5.3 millones de soles hasta menos de 8.5 | - Multa o sanción por falta grave.<br>- Posibilidad de demanda que afecta a los directores, | - La exposición de la imagen es interna y externa, presenta un | - Impacto potencial en la continuidad del negocio, productividad, en |

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

| | | Impacto Económico | Impacto Legal | Impacto Reputacional | Impacto en la Continuidad |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Nivel / Ponderación** | **25%** | **25%** | **25%** | **25%** |
| | | millones de soles. | gerentes o algún personal especializado de la Empresa. | potencial de impacto negativo por un plazo acotado (menos de un mes). | un horizonte mayor a 1 semana. El costo de interrupción es alto. |
| Capacidad | 4. Extremo | Desde 8.5 millones de soles a más. | - Multa o sanción por falta muy grave, cierre de las instalaciones, entre otras.<br>- Posibilidad de demanda que afecta a múltiples áreas de la Empresa. | - Exposición total de la imagen, con potencial de generar un mal manejo de situaciones de crisis y tener un impacto negativo por un tiempo prolongado (más de un mes). | - Interrupción total o significativa de las operaciones de la Empresa por un período superior a 1 mes. El costo de interrupción es muy alto. |

La cantidad de impactos específicos pueden ser definidos por la Empresa, de acuerdo con sus objetivos, así como sus niveles y ponderación.
La probabilidad de ocurrencia es el grado de posibilidad de que ocurra un riesgo en un periodo determinado. Puede ser estimada en función a cuántas veces históricamente ha ocurrido en la Empresa, o qué posibilidad existe de que ocurra en el futuro.

A continuación, se presentan cuatro escalas que pueden ser utilizadas para definir los criterios de probabilidad de ocurrencia:

| Escala | Probabilidad |
|---|---|
| 1. Bajo | El evento no ha ocurrido, pero puede presentarse al menos 1 vez o 2 veces en el año. |
| 2. Medio | El evento puede ocurrir entre 3 o 4 veces al año. |
| 3. Alto | El evento puede ocurrir de manera quincenal o mensual. |
| 4. Extremo | El evento puede ocurrir de manera semanal o diaria. |

#### 6.8.2.7.3. Tipos de riesgos de acuerdo a su criticidad

Se considera lo establecido en el numeral 6.8.1.7.3.

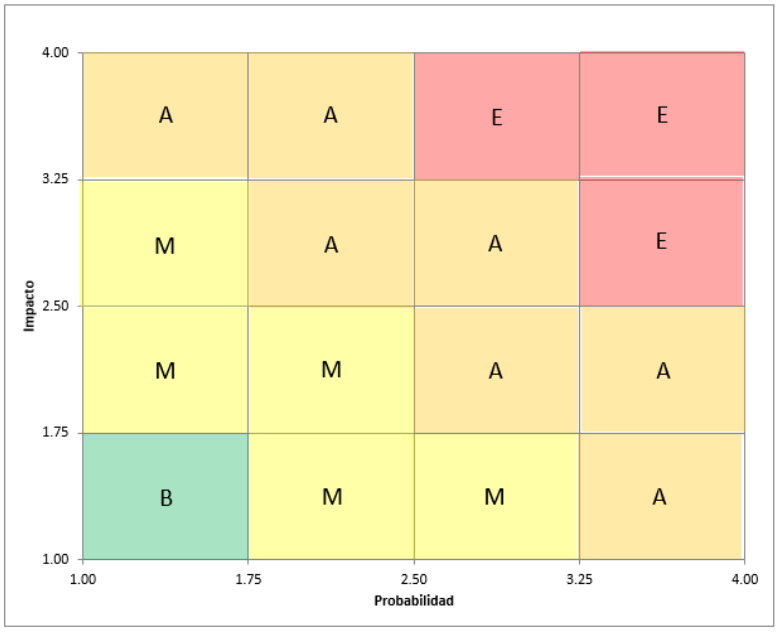
Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

#### 6.8.2.7.4. Método para determinar el nivel de riesgo o severidad

Se considera lo establecido en el numeral 6.8.1.7.4.

#### 6.8.2.7.5. Mapa de calor de riesgos de fraude

En el mapa de calor de riesgos de fraude se registran los resultados obtenidos de la evaluación de los riesgos inherentes y residuales, el cual puede tener la siguiente estructura bajo una tolerancia cero:




Donde:
Bajo (B): Verde
Moderado (M): amarillo
Alto (A): Naranja
Extremo (E): rojo

La zona superior derecha muestra los riesgos más críticos (Extremos) mientras que la zona inferior izquierda señala los riesgos con menor criticidad (Bajos), la zona intermedia comprende los riesgos con mediana-alta criticidad (Moderados y Altos).

Se debe tener en cuenta que lo que se busca es tratar de tener la menor cantidad de eventos de fraude, por lo cual se sugiere ser más agresivos, lo cual se refleja en el gráfico anterior en el cual se mantiene 1 sola zona baja, 5 moderadas, 7 altas y 3 extremas.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

#### 6.8.2.7.6. Definición del plan de tratamiento

Una vez calificado el riesgo residual, se debe definir un plan de tratamiento que reduzca el nivel de impacto en el aspecto económico, legal, reputacional o en la continuidad.

Asimismo, se considera lo establecido en el numeral 6.8.1.7.6.

#### 6.8.2.7.7. Estrategias de respuesta al riesgo

Se considera lo establecido en el numeral 6.8.1.7.7. Cabe recalcar que el riesgo de fraude no puede eliminarse, ya que siempre va a existir la probabilidad de que ocurra el fraude, pese a los controles que hayan definido.

#### 6.8.2.7.8. Planes de acción de tratamiento al riesgo

Los planes de acción que se planteen para el tratamiento al riesgo de fraude buscan realizar la debida diligencia a los agentes de fraude tales como clientes, proveedores, trabajadores y partes interesadas.

Asimismo, se considera lo establecido en el numeral 6.8.1.7.8.

#### 6.8.2.7.9. Verificación de la eficacia

Se considera lo establecido en el numeral 6.8.1.7.9.

#### 6.8.2.7.10. Indicadores clave de riesgo de fraude

Se considera lo establecido en el numeral 6.8.1.7.10.

Asimismo, en la evaluación del desempeño de los indicadores clave de riesgo de fraude se debe monitorear el nivel de impacto económico, legal, reputacional o continuidad, así como la eficacia de los controles antifraude. A continuación, algunos ejemplos:

| Nombre del indicador | Fórmula del indicador |
|---|---|
| Porcentaje de fraudes resueltos | Número de fraudes resueltos / Cantidad de fraudes investigados |
| Porcentaje de fraudes investigados | Número de fraudes investigados / Total de denuncias recibidas (Tipo fraude) |

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

| | |
|---|---|
| Porcentajes de trabajadores capacitados en prevención de fraude | Cantidad de trabajadores capacitados en prevención de fraude / Total de trabajadores |
| Nivel de difusión del Código de Ética y Conducta | Cantidad de trabajadores que han firmado la recepción y comprensión del Código de Ética y Conducta (*) / Total de trabajadores<br>(*) Declaración Jurada firmada |
| Nivel de ejecución de presupuesto | Presupuesto ejecutado para prevenir el fraude / Presupuesto asignado para prevenir el fraude |
| Porcentaje de uso de la plataforma de denuncias | Número de denuncias recibidas por plataforma / Total de denuncias recibidas |

#### 6.8.2.8. Seguimiento y monitoreo continuo

Los planes de acción definidos deben monitorearse oportunamente, a fin de evaluar su grado de implementación. Además, permite incorporar medidas correctivas ante la posibilidad de deficiencias de controles o puntos de mejora para la ejecución de los procesos, con la finalidad de garantizar la mejora continua.

Por otro lado, los mecanismos para realizar el seguimiento y monitoreo se pueden dar a través del reporte de los casos eventuales de fraude que muestran un eventual indicio de fraude dentro los procesos, así como los resultados de los eventos de pérdidas o de las investigaciones en denuncias de fraude con los que se conocen las medidas preventivas y/o correctivas propuestas.

Asimismo, se considera lo establecido en el numeral 6.8.1.9.

#### 6.8.2.9. Matriz de riesgos y controles de fraude

Los riesgos de fraude son un tipo de riesgo operacional, cuya documentación debe realizarse en una Matriz de Riesgos y Controles de Fraude (ver modelo en el Anexo 2).

Se sugiere que dicha matriz contenga los siguientes elementos:

| Elemento | Detalle |
|---|---|
| Código del proceso / nivel entidad | Código del proceso |
| Nivel | Indicar proceso |
| Gerencia responsable | Indicar el nombre de la gerencia responsable del proceso |
| Nombre del proceso analizado | Indicar el nombre del proceso |
| Código del riesgo | Código del riesgo de fraude |
| Descripción del riesgo | Indicar el detalle del riesgo de fraude |

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

| Elemento | Detalle |
|---|---|
| Procesos impactados<br>**aplica solo a nivel entidad* | En caso aplique, indicar los procesos impactados |
| Riesgo operacional asociado | Indicar el código del riesgo operacional asociado al riesgo de fraude |
| Origen del riesgo | Indicar si es interno, externo, interno-externo |
| Agente del fraude | Indicar quien puede realizar el riesgo del fraude |
| Frecuencia del riesgo | Indicar si es recurrente o no recurrente |
| Tipo de riesgo | Indicar si es apropiación de bienes – efectivo, apropiación de bienes – no efectivo, registro fraudulento – financiero, registro fraudulento – no financiero. |
| Probabilidad (1-4) | Indicar el nivel de probabilidad del riesgo de fraude. |
| Impacto económico (1-4) | Indicar el nivel de impacto económico del riesgo de fraude. |
| Impacto legal (1-4) | Indicar el nivel de impacto legal del riesgo de fraude. |
| Impacto reputacional (1-4) | Indicar el nivel de impacto reputacional del riesgo de fraude. |
| Impacto en la continuidad (1-4) | Indicar el nivel de impacto en la continuidad del riesgo de fraude. |
| Impacto general (1-4) | Indicar el nivel de impacto general del riesgo de fraude. |
| Severidad | Calcular el nivel de severidad del riesgo de fraude. |
| Código del control | Indicar el código del control. |
| Descripción del control | Indicar la descripción del control. |
| Área a la que pertenece el responsable del control | Indicar el área a la que pertenece el responsable del control. |
| Responsable del control | Indicar el responsable del control. |
| Limita la oportunidad de comisión del acto | Indicar si se limita la oportunidad de comisión del acto o no. |
| Identifica las motivaciones del acto | Indicar si se identifica las motivaciones del acto o no. |
| Fortalece la actitud frente a potenciales actos | Indicar si se fortalece la actitud frente a potenciales actos. |
| Frecuencia del control | Indicar si el control tiene frecuencia diaria, semanal, mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual o cada vez que suceda. |
| Oportunidad del control | Indicar si el control es preventivo o detectivo. |
| Automatización del control | Indicar si el control es manual, semiautomático o automático. |
| Evidencia del control | Indicar el nivel de probabilidad del control, luego de aplicado el control. |
| Probabilidad (1-4) | Indicar el nivel de probabilidad del riesgo de fraude, luego de aplicado el control. |
| Impacto económico (1-4) | Indicar el nivel de impacto económico del riesgo de fraude, luego de aplicado el control. |
| Impacto legal (1-4) | Indicar el nivel de impacto legal del riesgo de fraude, luego de aplicado el control. |
| Impacto reputacional (1-4) | Indicar el nivel de impacto reputacional del riesgo de fraude, luego de aplicado el control. |
| Impacto en la continuidad (1-4) | Indicar el nivel de impacto en la continuidad del riesgo de fraude, luego de aplicado el control. |
| Impacto general (1-4) | Indicar el nivel de impacto general del riesgo de fraude, luego de aplicado el control. |
| Severidad | Calcular el nivel de severidad del riesgo de fraude, luego de aplicado el control. |

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

| Elemento | Detalle |
|---|---|
| Estrategia de respuesta | Indicar la estrategia de respuesta: evitar, reducir o mitigar, transferir, retener o eliminar. |
| Código del plan de acción | Indicar el código del plan de acción. |
| Descripción del plan de acción | Indicar la descripción del plan de acción. |
| Responsable de realizar el plan de acción | Indicar el responsable de realizar el plan de acción. |
| Inicio de plan de Acción | Indicar la fecha de inicio del plan de acción. |
| Estado de plan de Acción | Indicar el estado del plan de acción. |
| Fin del plan de acción | Indicar la fecha fin del plan de acción. |
| Fecha prevista | Indicar la fecha prevista del plan de acción. |
| ¿El plan de acción fue eficaz? | Indicar si el plan de acción fue eficaz o no. |
| Fecha de verificación | Indicar la fecha de verificación del plan de acción. |
| Verificado por | Indicar el responsable de la verificación del plan de acción. |
| Evidencia | Indicar la evidencia del cumplimiento del plan de acción. |
| Observaciones | De aplicar, describir las observaciones detectadas durante la ejecución del plan de acción. |
| Código KRI | Indicar el código del KRI. |
| Definición del KRI | Indicar la descripción del KRI. |
| Frecuencia | Indicar la frecuencia del KRI. |
| Meta del KRI | Indicar la meta del KRI. |
| KRI actual | Indicar el valor actual del KRI. |
| Responsable de asegurar su cumplimiento | Indicar el cargo del responsable de asegurar el cumplimiento del KRI. |

### 6.8.3. Gestión de oportunidades

#### 6.8.3.1. Determinación de la oportunidad a implementar por la Empresa

Para determinar si una oportunidad se debe implementar por la Empresa, el Comité de Auditoria y Gestión de Riesgos o el que haga sus veces o en el caso de FONAFE el Comité de Gerentes, debe aprobar el beneficio de la oportunidad. Las Empresas deben identificar las oportunidades de acuerdo a la naturaleza, tamaño, estructura y objeto social de la Empresa.

A continuación, se detallan propuestas de metodología con el objeto de identificar oportunidades que las Empresas pueden adoptar o modificar conforme a lo señalado al párrafo anterior. La calificación o determinación del beneficio se puede determinar mediante la evaluación, económica o no económica:

**Evaluación basada en el nivel de beneficio económico**

Cuando una oportunidad tiene la posibilidad de generar beneficios económicos, éstos deben ser estimados y evaluados desde la perspectiva de la significancia del beneficio, para ello se propone el siguiente método:

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

**Paso 1:** Identificar una variable de rendimiento económico. De acuerdo a la naturaleza, tamaño, estructura y objeto social de la Empresa se define un ratio o beneficio de referencia que permita medir el rendimiento económico de una oportunidad que se encuentra alineado a los objetivos estratégicos de la Empresa. Por ejemplo, la rentabilidad, una tasa de referencia, el retorno sobre el patrimonio, etc.

**Paso 2:** Identificar el beneficio económico en base al ratio o beneficio de referencia elegido en el paso anterior, se establece niveles de rendimiento.

Por ejemplo, si se selecciona la variable de rendimiento como la tasa de referencia de colocaciones en moneda nacional para cuenta corriente, se pueden determinar cómo beneficio los siguientes niveles y/o variables antes expuestos:

| Nivel de beneficio | Beneficio económico |
|---|---|
| Bajo 1 | < 1 vez la TR |
| Medio 2 | 1 vez la TR - menos de 1.5 veces la TR |
| Alto 3 | 1.5 veces la TR - < 2 veces la TR |
| Muy Alto 4 | > 2 veces la TR |

Donde:
TR = Tasa de referencia o beneficio (En este ejemplo, se calcula de manera mensual en función a las tasas pasivas del mercado para colocaciones en cuenta corriente).

Asimismo, sobre el ratio de referencia definido, se debe establecer los rangos de la cantidad de veces determinados a juicio de experto debido a que depende de la percepción de los Gerentes (Alta Dirección) y/o Directores.

**Evaluación basada en el nivel de beneficio no económico**

Las Empresas pueden establecer un conjunto de criterios que se consideren beneficios no económicos para la evaluación de oportunidades, tales como (lista referencial, no excluye otras variables de acuerdo a la naturaleza, tamaño, estructura y objeto social de la Empresa):

- Potencial para nuevos negocios (para las Empresas).

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

- Potencial de expansión o crecimiento del negocio (para las Empresas).
- Posible mejora en la satisfacción de las regulaciones.
- Potencial mejora en los procesos internos de la organización.
- Mejora de la reputación de la organización.
- Potencial mejora en los sistemas de gestión.
- Incremento en el compromiso de los trabajadores.
- Mejora la transparencia en la gestión.
- Mejora la calidad de la información.
- Percepción de mejora en indicadores financieros (por ejemplo, rentabilidad, liquidez, EBITDA, etc.).

A partir de la lista precedente se pueden establecer niveles de beneficio no económicos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

| Nivel de beneficio | Beneficio no económico |
|---|---|
| Bajo 1 | La oportunidad puede generar 01 beneficio no económico. (Elegido por la Empresa) |
| Medio 2 | La oportunidad puede generar 02 o 03 beneficios no económicos. (Elegido por la Empresa) |
| Alto 3 | La oportunidad puede generar 04 o 05 beneficios no económicos. (Elegido por la Empresa) |
| Muy Alto 4 | La oportunidad p puede generar 06 o más beneficios no económicos. (Elegido por la Empresa) |

#### 6.8.3.2. Identificación de oportunidades

Las oportunidades son los eventos positivos relevantes que deben ser aprovechadas, previa evaluación, por la Empresa pues se tiene cierta certeza de que pueden contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La identificación de oportunidades se realiza a través del desarrollo de talleres, en los que participe el personal clave relacionado y que sean liderados por el Responsable titular/suplente de la GIR. Asimismo, se pueden utilizar las técnicas del numeral 6.8.1.5 o 6.8.3.4 para la identificación de oportunidades.

En estos talleres se debe aplicar las técnicas para la identificación de oportunidades a nivel entidad, procesos o sistemas de gestión, se debe llevar a cabo el taller en el que participen los Gerentes, Directivos, y el personal clave que cuente con conocimiento de la naturaleza del negocio o los dueños de procesos o los líderes de los sistemas de gestión. La dinámica del taller consiste en revisar

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

aquellos eventos que pueden impactar positivamente a la entidad e identificar las oportunidades relacionadas.

#### 6.8.3.3. Criterios para la documentación de oportunidades

Para documentar adecuadamente una oportunidad, se debe tener en cuenta en su composición, lo siguiente:

a. Causa: Es el motivo por el cual se presenta la oportunidad.
b. Efecto: Es el beneficio que tiene la oportunidad al momento de materializarse.

> Ejemplo para describir una Oportunidad:
> ***"Causa:** La implementación de la mesa de partes digital **Efecto:** permitirá tener una mejor gestión de los documentos externos".*

#### 6.8.3.4. Técnicas para la identificación de oportunidades

La identificación de oportunidades es realizada a nivel de entidad. Las principales técnicas utilizadas para el proceso de identificación de oportunidades son las indicadas en el numeral 6.8.1.5. Adicionalmente, se puede utilizar la siguiente técnica:

Benchmarking: Es una técnica que permite comparar y analizar las oportunidades en las Empresas del mismo sector con el objetivo de aprovechar sus buenas prácticas.

#### 6.8.3.5. Evaluación de oportunidades

Una vez que se concluye la identificación de oportunidades, éstas son evaluadas en función a su viabilidad (costo y/o complejidad para su implementación) y beneficio (beneficio económico y/o no económico para su implementación), de modo que sea posible seleccionar un tratamiento para cada una y orientando eficientemente los esfuerzos en el tratamiento de las mismas.

##### 6.8.3.5.1. Calificación de beneficio

La oportunidad puede proporcionar beneficios económicos o no económicos. El beneficio debe ser tasado por el tipo de beneficio que tenga mayor efecto en la oportunidad. Los beneficios no económicos se pueden medir por la cantidad de áreas o criterios en los cuales consideramos que el

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

desarrollo de la oportunidad genera efectos positivos. A continuación, se presenta un ejemplo para determinar un beneficio:

| Nivel de beneficio | Beneficio económico | Beneficio no económico |
|---|---|---|
| Bajo 1 | < 1 vez la TR | La oportunidad considera 01 beneficio no económico. |
| Medio 2 | 1 vez la TR - menos de 1.5 veces la TR | La oportunidad considera 02 o 03 beneficios no económicos. |
| Alto 3 | 1.5 veces la TR - < 2 veces la TR | La oportunidad considera 04 o 05 beneficios no económicos. |
| Extremo 4 | > 2 veces la TR | La oportunidad considera 06 o más beneficios no económicos. |

Donde:
TR = Tasa de referencia o beneficio

Dentro de los beneficios no económicos se pueden considerar los siguientes criterios a (lista referencial, no excluye otras variables de acuerdo a la naturaleza, tamaño, estructura y objeto social de la Empresa):

- Potencial para nuevos negocios (para las Empresas).
- Potencial de expansión o crecimiento del negocio (para las Empresas).
- Posible mejora en la satisfacción de las regulaciones.
- Potencial mejora en los procesos internos de la organización.
- Mejora de la reputación de la organización.
- Potencial mejora en los sistemas de gestión.
- Incremento en el compromiso de los trabajadores.
- Mejora la transparencia en la gestión.
- Mejora la calidad de la información.
- Percepción de mejora en indicadores financieros (por ejemplo, rentabilidad, liquidez, EBITDA, etc.).

#### 6.8.3.5.2. Calificación de viabilidad

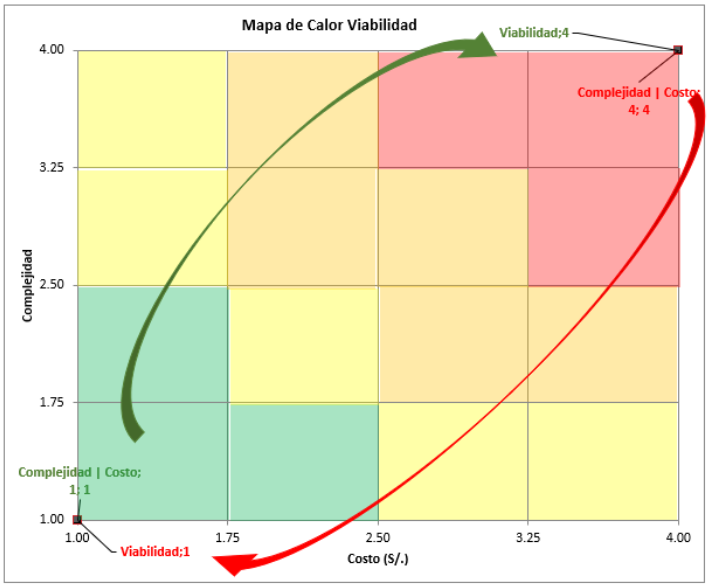
Para determinar la viabilidad (V) de la oportunidad, se evalúa el nivel de complejidad basado en el tiempo (cuando más tiempo menos viable) y el nivel de costo (cuanto más costoso menos viable).

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

Las Empresas deben definir los niveles de costo y complejidad. Por ejemplo, se pueden tener los siguientes niveles:

| Nivel de costo / complejidad | Costo (recurso financiero) | Complejidad (tiempo) |
|---|---|---|
| Bajo<br>1 | Menos de 8 UITs<br>(referencia: S/. 35,200.00 para el año 2021, compras menores a 8 UITs) | La oportunidad puede materializarse en menos de 2 meses |
| Medio<br>2 | 8 UITs - menos de S/. 100,000.00<br>(referencia: S/. 100,000.00, valor límite para el cual no se solicita carta fianza siempre que se trate de contrataciones de bienes y servicios, con excepción de consultoría) | La oportunidad puede materializarse entre 2 a 12 meses |
| Alto<br>3 | S/. 100,000.00 - menos de S/. 400,000.00<br>(referencia: S/. 400,000.00 valor a partir del cual se realiza concurso o licitación pública para bienes y servicios.) | La oportunidad puede materializarse entre 12 a 24 meses |
| Extremo<br>4 | S/. 400,000.00 o más | La oportunidad puede materializarse en más de 24 meses |

Para el cálculo de la viabilidad se obtiene a partir del promedio del nivel de complejidad y del costo, de manera inversa, tal como se aprecia en el siguiente gráfico:



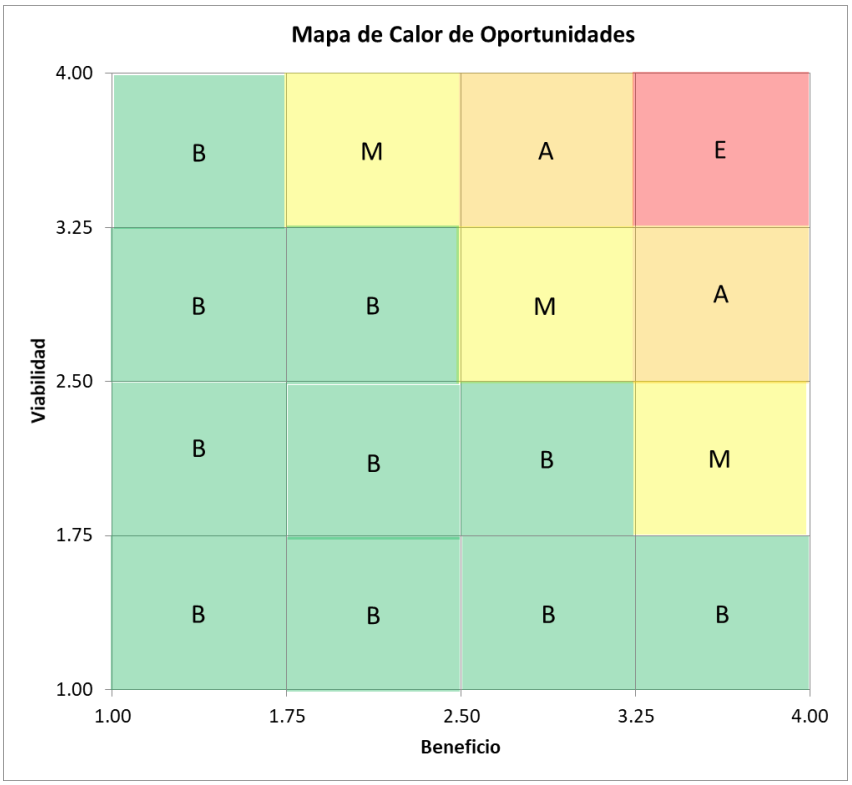

### 6.8.3.5.3. Cálculo de priorización

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

El cálculo del nivel de priorización de la oportunidad está dado por la ubicación del nivel de beneficio y la viabilidad de la oportunidad en el mapa de oportunidades de acuerdo a la naturaleza, tamaño, estructura y objeto social de la Empresa.

#### 6.8.3.5.4. Mapa de calor de oportunidades

En el mapa de calor de oportunidades se registran los resultados obtenidos de la evaluación de la oportunidad.




Donde:
Bajo (B): Verde
Moderado (M): amarillo
Alto (A): Naranja
Extremo (E): rojo

La zona superior derecha muestra las oportunidades con mayor nivel de priorización (Extremos) mientras que la zona inferior izquierda señala las oportunidades con menor nivel de priorización

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

(Bajos), la zona intermedia comprende las oportunidades con mediano-alto nivel de priorización (Moderados y Altos). La distribución de las zonas de prioridad de las oportunidades, mostrados en el mapa anterior, indica que seremos rigurosos al evaluar los posibles beneficios que presenta una oportunidad. Estas zonas pueden ser variadas de acuerdo a la naturaleza, tamaño, estructura y objeto social de la Empresa.

A continuación, una propuesta de los niveles de priorización de las oportunidades:

| Nivel de priorización | Descripción |
|---|---|
| Bajo 1 | La oportunidad puede no generar beneficios suficientes para ser explotada |
| Moderado 2 | La oportunidad puede generar beneficios deseados, se mantiene en observación hasta que un cambio en el contexto permita explotar la oportunidad |
| Alto 3 | La oportunidad puede ser explotada |
| Extremo 4 | La oportunidad debe ser explotada |

#### 6.8.3.5.5. Estrategia de respuesta de oportunidad

Posteriormente a la identificación y calificación de las oportunidades, las Empresas deben definir las estrategias de respuesta de la oportunidad. De acuerdo con el nivel de priorización, se pueden adoptar las siguientes estrategias de respuesta:

- **Explotar:** Cuando se decide implementar o conseguir la oportunidad identificada debido al grado de beneficios que se espera obtener.
- **En revisión**: Cuando el beneficio esperado no es el suficiente, pero se espera que dichas condiciones puedan cambiar en el futuro.
- **Rechazar:** Cuando el análisis indica que la potencial explotación de la oportunidad no genera el suficiente beneficio para la Empresa.
- **Retener:** Cuando la oportunidad ha sido explotada y se han generado beneficios que satisfacen a la organización, por lo tanto, no podrá continuar desarrollando planes de acción adicionales.

#### 6.8.3.5.6. Planes de acción de tratamiento de oportunidades

Se deben definir los planes de acción para abordar las oportunidades con un nivel de priorización alto o extremos.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

Para la definición de los planes de acción es importante que se defina y documente formalmente la actividad a ser implementada mediante el plan de acción, al responsable de realizarla, el plazo y seguimiento.

Asimismo, el mapeo de los recursos o requisitos que se necesita para el desarrollo del plan de acción de la oportunidad, tales como recursos financieros, operacionales, tecnológicos y humanos, y los requisitos de negocio.

El cumplimiento de los planes de acción debe ser revisado de manera continua. Para ello, los dueños de procesos deben reportar a los Responsables titular/suplente de la GIR y al Gerente General, o quien haga sus veces, de la Empresa el estatus de la implementación de los planes de acción programados, así como el planteamiento de las medidas de acción correctivas en el caso de desviación de los plazos determinados. En tal caso se debe identificar si existe algún factor crítico que dificulta su respectiva implementación. De ser un aspecto crítico, se debe presentar un informe del caso al Comité técnico Riesgos y éste evalúa reportarlo al Directorio para que apruebe las medidas correctivas respectivas y permita se programe la fecha de implementación.

Se permite una sola reprogramación de la fecha de implementación de los planes de acción, antes que el Responsable titular/suplente de la GIR los reporte como vencidos al Comité técnico de Riesgos.

Los Responsables titular/suplente de la GIR solicitan a las áreas el sustento físico y/o electrónico de la implementación del plan o planes de acción desarrollados.

#### 6.8.3.5.7. Verificación de la eficacia

La verificación o evaluación de la eficacia muestra la forma en como la implementación de la oportunidad ha beneficiado a la Empresa para lo cual en la Matriz de Oportunidades se registra si fue eficaz el plan de acción, cuándo se ha verificado, quién lo ha verificado y cuál es la evidencia encontrada, y de ser necesario incluir comentarios de lo verificado.

Para esta evaluación, se propone seguir con los siguientes pasos:

a. La verificación de la eficacia de las acciones es realizada por un ejecutor responsable, interno o externo, el cual es designado por la Empresa para ejecutar la verificación de la eficacia cuya fecha planificada de finalización se haya cumplido.
b. Si el plan de acción se ha culminado, se solicita al responsable del plan de acción la evidencia del cumplimiento.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

c. Se evalúa si el plan de acción permitió obtener el beneficio estimado en coordinación con el responsable del plan de acción (Sí, No, Parcialmente).
d. Se evalúa con el responsable del plan de acción si el plan se da por cerrado, se cierra la evaluación.
e. Si el plan de acción no se ha culminado, entonces se procede a actualizar la fecha de inicio y/o fecha de fin en coordinación con el responsable del plan de acción, además se procede a documentar de manera obligatoria y sustentada el motivo de la no culminación o no inicio del plan de acción.
f. En el caso el plan de acción no se haya ejecutado, y el responsable del plan de acción considere que el plan de acción ya no es una alternativa para hacer el tratamiento a la oportunidad, se documenta esta situación, de ser el caso se adjunta evidencia.
g. Si existe un aspecto crítico para la implementación del plan de acción, se debe informar al Comité Técnico Riesgos a fin que evalúe la continuación de la implementación de la oportunidad, mediante un análisis costo beneficio.

#### 6.8.3.6. Seguimiento y monitoreo continuo

Los planes de acción definidos deben consolidarse y monitorearse. Estos deben estar asociados a un nivel de priorización para su implementación.

#### 6.8.3.7. Matriz de oportunidades

Es el registro que contiene las oportunidades, planes de acción identificados por los dueños del proceso. Es importante contar con una Matriz de Oportunidades (ver modelo en Anexo 3) que permita identificar el origen, el sistema de gestión o proceso y como apoya la oportunidad al cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

Se sugiere que dicha matriz contenga los siguientes elementos:

| Elemento | Detalle |
|---|---|
| Origen | Es la fuente de la oportunidad que puede provenir del FODA, partes interesadas, activos de información u otros. |

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

<table>
<tr><th>Elemento</th><th>Detalle</th></tr>
<tr><td>Partes interesadas</td><td>Son los individuos o grupo interesado afectado por el Sistema de Gestión y la oportunidad a implementar. Los grupos de interés identificados pueden ser, por ejemplo:
<table>
<tr><th>Categoría</th><th>N°</th><th>Grupos de interés</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Internos</td><td>PI1</td><td>Directorio de FONAFE</td></tr>
<tr><td>PI2</td><td>Empresas bajo el ámbito de FONAFE</td></tr>
<tr><td>PI3</td><td>Trabajadores</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Externos</td><td>PE1</td><td>Proveedores</td></tr>
<tr><td>PE2</td><td>Entidades reguladoras y supervisoras, órganos técnicos</td></tr>
<tr><td>PE3</td><td>Órganos rectores de los Sistemas Administrativos del Estado</td></tr>
<tr><td>PE4</td><td>Sectores, gobiernos regionales y locales</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Gerencia responsable</td><td>Es la gerencia encargada de gestionar la implementación de la oportunidad.</td></tr>
<tr><td>Objetivos (estratégico o específico)</td><td>Son aquellos que están relacionadas con la oportunidad, el objetivo puede ser estratégico, de un proceso o de un Sistema de Gestión.</td></tr>
<tr><td>Proceso / Sistema de Gestión</td><td>Son aquellos procesos o sistemas de gestión que están relacionados con las oportunidades.<br>Los sistemas de gestión pueden ser:<br>- GD: Gestión Documental.<br>- SST: Seguridad y Salud en el Trabajo.<br>- C: Calidad.<br>- SI: Seguridad de la Información.<br>- AC: Anticorrupción.</td></tr>
<tr><td>Código</td><td>A cada oportunidad se le asigna un código compuesto por:<br>OP-XYZ##<br>Donde:<br>OP: oportunidad.<br>XYZ: abreviatura del Sistema de Gestión.<br>##: número de la oportunidad.</td></tr>
<tr><td>Oportunidad</td><td>Contiene la descripción de la oportunidad, la misma que está compuesta por la causa y efecto.</td></tr>
<tr><td>Nivel de complejidad</td><td>Indicar el nivel de complejidad</td></tr>
<tr><td>Nivel de costo</td><td>Indicar el nivel de costo</td></tr>
<tr><td>Viabilidad (V)</td><td>Calcular la viabilidad</td></tr>
<tr><td>Tipo de beneficio</td><td>Indicar si es beneficio económico o no económico</td></tr>
<tr><td>Beneficio (B)</td><td>Indicar el valor del beneficio</td></tr>
<tr><td>NP =B x V</td><td>Calcular el nivel de priorización</td></tr>
<tr><td>Nivel priorización</td><td>De acuerdo con el nivel de priorización calculado, puede ser considerado bajo, moderado, alto o extremo</td></tr>
<tr><td>Estrategia</td><td>Indicar si la estrategia es explota, en revisión, rechazar o retener</td></tr>
<tr><td>Código SAM / Iniciativa PMO / Otros</td><td>Indicar el código SAM, iniciativa PMO u otros</td></tr>
<tr><td>Código del plan de acción</td><td>A cada plan de acción se le asigna un código compuesto por:</td></tr>
</table>

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

| Elemento | Detalle |
|---|---|
| | PA-XYZ##<br>Donde:<br>PA: plan de acción.<br>XYZ: abreviatura del Sistema de Gestión.<br>##: número del plan de acción. |
| Plan de acción | Descripción del plan de acción a ser implementado. |
| Responsable | Cargo del personal responsable de realizar el plan de acción. |
| Recursos financieros | Son los recursos de dinero requerido para la implementación del plan de acción. |
| Recursos operacionales | Son los siguientes requisitos:<br>- Documentarios (procedimientos, instructivos o registros).<br>- Técnicos (temperatura, voltaje, corriente, frecuencia)<br>- De capacitación, ambiente de trabajo, que se requieren para la implementación del plan de acción. |
| Recursos tecnológicos | Son recursos de hardware o software requeridos para la implementación del plan de acción. |
| Recursos humanos | Son los recursos de personal requerido para la implementación del plan de acción. |
| Requisitos de negocio | Son requisitos propios de la organización que pueden ser: de cumplimiento normativos, cumplimiento legal, de contratación de servicios, de contratación de personal, entre otros que ha establecido FONAFE. |
| Fecha de inicio | Fecha de cuando inicia el plan de acción. |
| Fecha fin | Fecha de cuando culmina el plan de acción. |
| Entregable | Documento que acredita la ejecución del plan de acción. |
| Verificación de la implantación | Estado del plan de acción (por iniciar, iniciado, culminado). |
| Fecha prevista | Indicar la fecha prevista del plan de acción |
| ¿El plan de acción fue eficaz? | Indicar si el plan de acción fue eficaz o no |
| Fecha de verificación | Indicar la fecha de verificación del plan de acción |
| Verificado por | Indicar el responsable de la verificación del plan de acción |
| Evidencia | Indicar la evidencia del cumplimiento del plan de acción |
| Comentario | De aplicar, describir las observaciones detectadas durante la ejecución del plan de acción |

### 6.8.4. Gestión de cambios significativos

#### 6.8.4.1. Identificación de cambios significativos

Los Gerentes y/o dueños de procesos deben informar y reportar al área de GIR todo cambio que consideren que se encuentra en la lista de criterios de cambios significativos que pueda afectar el apetito o tolerancia al riesgo a la Empresa. A continuación, algunos criterios o situaciones que pueden implicar cambios significativos, esta lista es referencial y no excluye otros criterios o casos que pueda establecer la Empresa:

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

a) Subcontrataciones significativas de organizaciones empresariales. Por ejemplo, los servicios vinculados a la actividad principal del negocio o de soporte esenciales para que el negocio no sea afectado en sus ingresos, solvencia o continuidad de manera importante.

b) Alianzas o contratos asociativos o en participación con otras entidades. Por ejemplo, tener consorcios o asociaciones con otras entidades, o cualquier otra forma de contratos asociativos cuya estructura, composición accionaria o falla en la debida diligencia del conocimiento del asociado, entre otros, afecten la imagen o reputación de la empresa o genere o sea afectado en sus ingresos, solvencia o continuidad de manera importante.

c) Proyectos o inversiones (cada empresa puede determinar el monto mínimo u otros criterios de un proyecto o inversión, al cual aplica la presente metodología). Por ejemplo, determinar un monto mínimo para proyectos e inversiones a partir del cual se aplica esta metodología, por la cual, puede evaluarse criterios como riesgos económicos, riesgos sociales o políticos, riesgos operacionales, riesgos financieros, riesgos regulatorios, riesgos de la naturaleza y/o riesgos tecnológicos u otros que puedan afectar los ingresos, solvencia o continuidad de manera importante.

d) Cambios de infraestructura tecnológica o sistemas informáticos. Por ejemplo, una falla sobre la infraestructura tecnológica puede implicar riesgos como pérdidas financieras, multas, acciones legales, afectación sobre la imagen de la organización, causar problemas operativos o afectar los ingresos, solvencia o continuidad de manera importante.

e) Cambios en las operaciones y/o negocios que se originen como consecuencia de condiciones, económicas, políticas o legales. Por ejemplo, cambio de gobierno, cambio de regulación relevante, crisis económicas nacionales e internacionales que pudieran afectar las operaciones con consecuencias negativas en los ingresos, solvencia o continuidad de manera importante.

Para el desarrollo del informe de los cambios significativos, los Gerentes y/o dueños de procesos deben incluir una breve descripción del cambio significativo, el objetivo que se busca alcanzar, procesos impactados, descripción de los riesgos identificados como consecuencia del nuevo cambio y tratamiento de riesgos acuerdo al perfil de riesgos de la Empresa. Ver modelo de formato de cambios significativos referencial en el Anexo 4.

#### 6.8.4.2. Evaluación de cambios significativos

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

Una vez que el área de GIR recibe el informe de identificación de cambios significativos, éste es evaluado por el Responsable titular/suplente de la GIR en la Empresa, quien coordina y/o propone a los dueños de procesos los controles y/o planes de acción, cuando correspondan.

De requerir un análisis de riesgos adicional y/o complementario, el Responsable titular/suplente de la GIR debe coordinar con el dueño del proceso a fin de revisar el informe señalado en el párrafo anterior.

El Responsable titular/suplente de la GIR de la Empresa, evalúa de acuerdo a sus funciones elevar este informe a la Dirección Ejecutiva o al Comité Técnico de Riesgos para el caso de FONAFE, y en el caso de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, al Gerente General o al Comité Técnico de Riesgos o al Comité de Directorio de Auditoria y Gestión de Riesgos o el que haga sus veces, en caso de requerirse alguna aprobación que sea de competencia de algunos de ellos.

### 6.8.5. Gestión de eventos de pérdida

#### 6.8.5.1. Identificación de eventos de pérdida

Los colaboradores deben informar y reportar todo evento de pérdida al dueño de proceso a través de la Matriz de Eventos de Pérdida (ver modelo en el Anexo 5). Esta matriz es una herramienta para registrar hechos o situaciones que generan algún tipo de pérdida económica a la organización que pueden estar asociadas a los riesgos detectados.

A continuación, se listan las consideraciones para la identificación de los eventos de pérdida:

a. Las Empresas deben identificar eventos de pérdida generados por riesgos operacionales.
b. El área en la cual se genere el evento de pérdida debe contar la información y/o documentación que respalde la información considerada en la Matriz de Eventos de Pérdida.
c. El monto mínimo para el reporte y/o registro de eventos de pérdida, debe ser definido por cada Empresa.
d. Los eventos que conducen a costos de oportunidad o ganancias no realizadas no son registrados en la Matriz de Eventos de Pérdida.
e. No deben ser considerados como eventos de pérdida:
   - Eventos que causaron solamente daño reputacional.
   - Eventos que se presupone pueden generar pérdida, mientras la misma no sea materializada, estos eventos son considerados como un riesgo potencial pero no como un evento de pérdida cierto o real.
   - Eventos por desfase de registros contables que no signifiquen pérdidas reales. Un impacto por desfase de registros es una distorsión temporal al estado de pérdidas y ganancias de la

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

Empresa de un periodo en particular, que es corregido totalmente cuando posteriormente se descubre. El estado de pérdidas y ganancias es cambiado de un periodo a otro.

- Los impactos por desfase de registro surgidos de eventos de riesgo operacional, no son reportados al Responsable titular/suplente de la GIR. Sin embargo, cualquier multa, sanción, penalidad o interés neto impuestos por este desfase es un evento de pérdida que debe ser reportado, debido que genera una afectación permanente para el estado de pérdidas y ganancias de la Empresa.

#### 6.8.5.2. Tipos de eventos de pérdida

En la Matriz de Eventos de Pérdida (ver modelo en el Anexo 5) se proponen tipos de eventos de pérdida (nivel 1 y 2), los cuales se tomaron como referencia de la Resolución SBS N° 2116-2009, los ejemplos y la aplicabilidad por sector no son limitativos, éstos pueden ser ampliados o ajustados de acuerdo con las particularidades de las Empresas.

#### 6.8.5.3. Comunicación del evento de pérdida

Los dueños de proceso deben consolidar y reportar la Matriz de Eventos de Pérdida con los eventos presentados en los procesos bajo su supervisión, enviando la información necesaria para la cuantificación de las pérdidas económicas que se hubieran presentado al Responsable titular/suplente de la GIR dentro de los 10 primeros días hábiles después del cierre de cada trimestre.

De ser necesario, coordina con los involucrados el establecimiento de los planes de acción para la atenuación de las causas que originan las principales pérdidas.

#### 6.8.5.4. Evaluación del evento de pérdida

El Responsable titular/suplente de la GIR revisa y evalúa los sustentos de la identificación de los eventos de pérdida, así como, coordina con Contabilidad respecto al monto reportado. Asimismo, consolida la matriz de eventos de pérdida con la información de todos los procesos a nivel entidad.

El Responsable titular/suplente de la GIR coordina con los dueños de proceso para realizar el seguimiento a los planes de acción.

#### 6.8.5.5. Registro del evento de pérdida

Los eventos pérdida una vez identificados, se registran con los siguientes estados:

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

a. Evento en proceso: Para el caso de provisiones o si aún no termina de contabilizarse el evento.
b. Evento cerrado: Cuando la pérdida se ha ejecutado/pagado.

#### 6.8.5.6. Recuperación o provisión del evento de pérdida

El Responsable titular/suplente de la GIR coordina con el dueño de proceso y/o área correspondiente el estado de las acciones que se han planificado o se están ejecutando para lograr la recuperación de la pérdida con la finalidad de registrar la recuperación o la provisión del evento de pérdida.

El monto de recuperación o provisión es registrado en la matriz de eventos de pérdida, además de ser comunicado al área contable para que ejecute el registro correspondiente.

#### 6.8.5.7. Matriz de eventos de pérdida

Es el registro que contiene los eventos de pérdida, planes de acción identificados por los dueños del proceso. Se sugiere que la Matriz de Eventos de Pérdida (ver modelo en el Anexo 4) contenga los siguientes elementos:

| ELEMENTO | DETALLE |
|---|---|
| Código de evento | Considerar una numeración correlativa para los eventos. Por ejemplo: 000001, EP0001, EVP001. |
| Descripción del evento | Indicar una descripción detallada del evento. |
| Estado del evento | Indicar el estado del evento. |
| Fecha de ocurrencia o detección | Cuando se detecta la ocurrencia de un potencial evento de pérdida. |
| Fecha de materialización de pérdida | Cuando se detecta la fecha en que se materializó la pérdida. |
| Área que origina el evento | Área o Gerencia donde se originó el evento. |
| Proceso asociado | Indicar el proceso al que corresponde el evento de pérdida. |
| Tipo de evento (Nivel 1) | Se coloca el código del tipo de evento ya sea nivel 1. |
| Tipo de evento (Nivel 2) | Se coloca el código del tipo de evento ya sea nivel 2. |
| Causa /origen | Describir las causas que originaron el evento. |
| Cuenta contable asociada | Cuenta contable en la que se registra el evento. |
| Importe total de la pérdida | El importe total debe incluir:<br>Impacto directo en los estados financieros incluyendo gastos, disminución de valor de activos, etc.<br>Gastos de reparación o reemplazo de activos fijos u otros. |
| Moneda | Indicar tipo de moneda (soles, dólares, etc.). |
| Tipo de cambio | En caso sea diferente a soles. |

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712

| ELEMENTO | DETALLE |
|---|---|
| Importe total recuperado | Indicar el monto recuperado. |
| Moneda | Indicar tipo de moneda (soles, dólares, etc.) del importe recuperado. |
| Tipo de cambio | En caso sea diferente a soles. |
| ¿Cuenta con plan de acción? | Indicar sí o no. |
| Plan de acción | Indicar la descripción del plan de acción. |
| Responsable de plan de acción | Indicar el responsable del plan de acción. |
| Comentarios | Indicar si corresponde, comentarios adicionales. |

### 6.9. Actividades de reporte

Trimestralmente, el Responsable titular/suplente de la GIR en cada Empresa debe revisar con los responsables de los procesos el avance en la ejecución del plan de GIR. De presentarse un retraso, el Responsable titular/suplente de la GIR debe identificar su causa, considerando:

- Si se debe a una falta de recursos debe elevar la solicitud a la Alta Dirección.
- Si se debe a ineficiencias en la gestión de los dueños de procesos. Debe priorizar solucionar la causa de las mismas y las tareas pendientes.
- Si se debe a una mala estimación de las actividades, debe gestionar el cambio del cronograma de implementación del Plan de la GIR, el cual debe ser aprobado por la Alta Dirección.

Posteriormente, debe enviar el cronograma y avance del plan de la GIR para la revisión y aprobación de la Alta Dirección.

Por otro lado, una vez concluida la autoevaluación del nivel de madurez en GIR, los Responsables titular/suplente de la GIR en las Empresas deben reunirse con el fin de compartir experiencias y generar sinergias entre sus organizaciones para mejorar el desempeño de riesgos y oportunidades.

Por último, anualmente el personal involucrado en el desarrollo de la GIR en cada una de las Empresas debe reunirse internamente con la finalidad de detectar oportunidades de mejora en la política y metodología de riesgos y oportunidades.

## 7. ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Riesgos y Controles.
Anexo 2. Matriz de Riesgos y Controles de Fraude.
Anexo 3. Matriz de Oportunidades.
Anexo 4. Formato de Cambios Significativos
Anexo 5. Matriz de Eventos de Pérdida.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/ usando el código: S676712