



GOBIERNO REGIONAL  
HUANCAVELICA

# Resolución Ejecutiva Regional

Nº. 179 -2019/GOB.REG-HVCA/GR

Huancavelica, 01 MAR 2019

**VISTO:** El Informe Nº 197-2018/GOB.REG.HVCA/GRPPyAT con Reg. Doc. Nº 990441 y Reg. Exp. Nº 740672, el Informe Nº 416-2018/GOB.REG.HVCA/GRPPyAT-SGDIyTI, el Informe Nº 135-2018/GOB.REG.HVCA/GRPPyAT-SGDIyTI, el Informe Nº 011-2018/GOB.REG.HVCA/CONSULTOR-SCI/rch y demás documentación adjunta en veinticinco (25) folios útiles; y,

## CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el Artículo 191º de la Constitución Política del Estado, modificado por Ley Nº 27680 – Ley de Reforma Constitucional, del Capítulo XIV, del Título IV, sobre Descentralización, concordante con el Artículo 31º de la Ley Nº 27783 – Ley de Bases de la Descentralización, el Artículo 2º de la Ley Nº 27867 – Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y el Artículo Único de la Ley Nº 30305, los Gobiernos Regionales son personas jurídicas que gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia;

Que, la Ley Nº 30372 - Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016, en su Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final, establece la obligación de todas las entidades de los tres niveles de gobierno de implementar su Sistema de Control Interno; en un plazo máximo de treinta y seis (36) meses, contados a partir de su entrada en vigencia;

Que, mediante Resolución Ejecutiva Regional Nº 404-2017/GOB.REG.HVCA/PR de fecha 29 de diciembre del 2017, modificado por Resolución Ejecutiva Regional Nº 171-2018/GOB.REG.HVCA/PR de fecha 07 de julio del 2018, se aprueba el “Acta de Compromiso para la Implementación del Control Interno en el Gobierno Regional Huancavelica”, asimismo se conforma el Comité de Control Interno del Gobierno Regional Huancavelica, a cargo de la implementación del Sistema de Control Interno, conforme a lo dispuesto en la Directiva para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado;

Que, mediante Resolución Ejecutiva Regional Nº 261-2018/GOB.REG.HVCA/PR de fecha 28 de setiembre del 2018, se aprueba el “Plan de Trabajo para la Implementación del Control Interno en el Gobierno Regional de Huancavelica”, encargándose al Comité de Control de Control Interno su implementación, monitoreo, seguimiento, supervisión y difusión;

Que, el “Plan de Trabajo para la Implementación del Control Interno en el Gobierno Regional de Huancavelica”, constituye el documento que define el curso de acción a seguir para cerrar las brechas identificadas en el Informe de Diagnóstico del Sistema de Control Interno, incluye como una de las actividades prioritarias la elaboración del Manual de Gestión de Riesgos;

Que, la Directiva Nº 013-2016-CG-GPROD: “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”, aprobada por Resolución de Contraloría Nº 149-2016-CG, establece la obligatoriedad y los plazos que las entidades deben seguir para iniciar o complementar su Modelo de Implementación del Sistema de Control Interno, el cual comprende las Fases de Planificación, Ejecución y Evaluación, constituida cada una de ellas por Etapas y estas últimas por actividades, las cuales se desarrollan secuencialmente a fin de consolidar el Control Interno de la entidad;

Que, el numeral 7.3 de la citada Directiva indica que en la Fase de Ejecución se deben implementar las acciones traducidas en protocolos, lineamientos y políticas por cada componente del Sistema de Control Interno, con el fin de cerrar las brechas identificadas en la fase de planificación. Comprende esta fase la Etapa IV - Cierre de brechas en la que se ejecutan las acciones formuladas en el plan de trabajo, a fin de lograr el fortalecimiento de la gestión de la entidad;

Que, a tenor de lo señalado, la Gerencia General Regional, en su condición de Presidente del Comité de Control Interno, presenta el Manual de Gestión de Riesgos del Gobierno Regional de





GOBIERNO REGIONAL  
HUANCAVELICA

# Resolución Ejecutiva Regional

Nro. 179 -2019/GOB.REG-HVCA/GR

Huancavelica, 01 MAR 2019

Huancavelica, que tiene por objetivo establecer las políticas, metodología, implementación de controles, basado en la estructura organizacional vigente y facilitar el proceso a cargo de los funcionarios y servidores del Gobierno Regional de Huancavelica, para identificar eventos potenciales que podrían afectar a la Entidad Regional y permitir administrar el riesgo dentro de los límites aceptados, proveyendo la seguridad aceptable para la consecución de los objetivos institucionales;

Que, siendo necesario consolidar la implementación del Sistema de Control Interno en nuestra Entidad Regional, acorde con la Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado aprobada mediante Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, corresponde la aprobación del Manual de Gestión de Riesgos del Gobierno Regional de Huancavelica, presentado por el Comité de Control Interno del Gobierno Regional Huancavelica;

Estando a lo informado; y,

Con la visación de la Gerencia General Regional, Oficina Regional de Asesoría Jurídica y la Secretaría General;

En uso de las atribuciones conferidas por la Constitución Política del Perú, Ley N° 27783 - Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27867 - Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, modificado por la Ley N° 27902 y la Ley N° 30305;

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1°.- APROBAR** el Manual de Gestión de Riesgos del Gobierno Regional de Huancavelica, documento que rubricado en un (01) anillado forma parte integrante de la presente Resolución, en calidad de anexo.

**ARTÍCULO 2°.- ENCARGAR** al Control Interno del Gobierno Regional Huancavelica, la implementación del Manual de Gestión de Riesgos, bajo responsabilidad.

**ARTÍCULO 3°.- COMUNICAR** el presente Acto Administrativo a los órganos competentes del Gobierno Regional de Huancavelica, al Comité de Control Interno - CCI del Gobierno Regional de Huancavelica, para los fines pertinentes y a la Sub Gerencia de Desarrollo Institucional y Tecnologías de la Información para su publicación en el portal institucional.

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.**



GOBIERNO REGIONAL  
HUANCAVELICA  
*Maciste Alejandro Díaz Abad*  
GOBERNADOR REGIONAL



# GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA

GERENCIA REGIONAL DE PLANEAMIENTO,  
PRESUPUESTO Y ACONDICIONAMIENTO  
TERRITORIAL

## **MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA**

UNIDAD ORGÁNICA QUE PROPONE:  
GERENCIA GENERAL REGIONAL

---

SUB GERENCIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y TECNOLOGÍA DE  
INFORMACIÓN

Huancavelica, Octubre del 2018



# ÍNDICE

DENOMINACIÓN	N° Pág.
Presentación .....	4
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES</b>	
1.1 Objetivo .....	5
1.2 Marco Normativo .....	5
1.3 Marco Conceptual .....	6
1.4 Factores de Riesgos .....	6
1.5 Mapa de Procesos .....	7
<b>CAPÍTULO II: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RESPONSABILIDADES PARA EL GESTIÓN DE RIESGOS</b>	
2.1 Estructura Orgánica .....	9
2.2 Roles y Responsabilidades del Gobernador Regional .....	12
2.3 Roles y Responsabilidades de la Gerencia General Regional .....	12
2.4 Roles y Responsabilidades de Funcionarios .....	13
2.5 Roles de los Responsables de los Procesos .....	15
<b>CAPÍTULO III. POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS.</b>	
3.1 Política .....	16
3.2 Objetivos de las Políticas de Gestión de Riesgos .....	16
3.3 Lineamientos Generales .....	16
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA APLICADA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS</b>	
4.1 Identificación de Riesgos en los Procesos .....	18
4.1.1 Herramientas y Técnicas de Identificación de Riesgos .....	18
4.1.2 Clasificación de Riesgos .....	22
4.1.3 Registro de Riesgos .....	22
4.2 Análisis de Riesgo .....	23
4.2.1 Evaluación de Riesgos .....	23
4.2.2 Riesgo Residual .....	27
4.3 Respuesta al Riesgo Residual .....	28
4.3.1 Acciones .....	28
4.3.2 Controles a Implementarse .....	28
4.3.3 Evaluación de Controles Existentes .....	29
4.3.4 Costo/Beneficio de los Controles a Implementarse .....	29
4.4 Planes de Acción y Seguimiento de las Medidas de Control .....	29
<b>CAPÍTULO V: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES</b>	
5.1 Implementación de Controles .....	30
5.1.1 Priorización de la Implementación .....	30
5.1.2 Cronograma de Implementación .....	30
5.2 Gestión de Cambios .....	31
5.2.1 Solicitud de Modificaciones a los Riesgos y Controles .....	31
5.2.2 Autorización de Modificaciones .....	31
<b>CAPÍTULO VI: INFORMES Y PERIODICIDAD</b>	
<b>CAPÍTULO VII: GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	
Glosario de Términos .....	32



ANEXOS

Anexo N° 01: Formato N° 01 - Nomenclador de Riesgos .....	36
Anexo N° 02: Formato N° 02 - Ficha resumen por Riesgo.....	37
Anexo N° 03: Formato N° 03 - Modelo de cuestionario.....	38
Anexo N° 04: Formato N° 04 - Modelo de encuesta .....	39
Anexo N° 05: Formato N° 05 - Diagrama de flujo de procesos.....	40
Anexo N° 06: Formato N° 06 - Matriz derivada N° 01 – Matriz de interrelación de Riesgos con objetivos estratégicos de proceso .....	41
Anexo N° 07: Matriz derivada N° 02 - matriz de Riesgos causas, efectos y tipo de Riesgo.....	42
Anexo N° 08: Matriz derivada N° 03 - matriz de valoración de Riesgos .....	43
Anexo N° 09: Matriz derivada N° 04 - matriz de controles existentes, controles a implementarse y Riesgo residual .....	44
Anexo N° 10: Matriz derivada N° 05 - matriz de evaluación costo/beneficio de los controles .....	45
Anexo N° 11: Matriz derivada N° 06 - matriz de planes de acción y seguimiento al Riesgo.....	46
Anexo N° 12: Matriz de Riesgos y controles por proceso .....	47
Anexo N° 13: Mapa de Riesgos.....	49
Anexo N° 14: Formato de solicitud de cambios.....	50
Anexo N° 15: R.C. N° 004-2017-CG "Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del estado" .....	51



## PRESENTACIÓN

El Manual de Gestión de Riesgos, tiene por objeto establecer las disposiciones, procedimientos y herramientas operativas para facilitar el trabajo de identificación, análisis y respuesta a los Riesgos; contiene el marco conceptual, marco normativo, políticas y metodología.

La Gestión de Riesgos es un proceso dinámico aplicado en los Gobiernos Regionales, efectuado por los gerentes, subgerentes, directores, Equipos Funcionales y Personal, diseñado para identificar potenciales eventos que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos.

La Gestión de Riesgos, se realizará a nivel de Procesos identificados y tiene como punto de partida el Acta de Compromiso para la implementación del Control Interno de fecha 24 de agosto de 2017.

En este sentido, dicho manual proporciona al funcionario y al servidor de la Sede Central del Gobierno Regional de Huancavelica, la herramienta para facilitar su trabajo de Identificación de Riesgos en los Procesos, el Análisis de Riesgos, la Respuesta al Riesgo Residual y los Planes de Acción y Seguimiento de las Medidas de Control.

El Control Interno como el proceso integral y continuo efectuado por las Gerencias, Subgerencias y todo el personal de la entidad para proporcionar la seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías siguientes:

- Eficiencia, eficacia, transparencia, economía y calidad de los servicios y operaciones.
- Cautela y salvaguarda de los recursos y bienes.
- Conformidad de normas y regulaciones aplicables.
- Confiabilidad y oportunidad de la información financiera y de gestión.
- Práctica de valores institucionales y rendición de cuentas.

En base al Acta de Compromiso para Implementar el Control Interno, las pautas que emite el Comité de Control Interno – CCI, los avances y resultados de los Equipos de Trabajo, la labor constante de los Coordinadores de los diferentes Órganos y Unidades Orgánicas del Gobierno Regional de Huancavelica, del cumplimiento del rol que corresponde a los funcionarios y de los Encargados de los Procesos, se ha logrado aprobar el Diagnóstico del Sistema de Control Interno y Plan de Trabajo para el Cerrar Brechas.

Teniendo en consideración que en el referido Diagnóstico se ha identificado que no se cuenta con una gestión por procesos y/o de Riesgos, en el Plan de trabajo para Cerrar Brechas se ha considerado la formulación del Manual de Gestión de Riesgos.



## CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

### 1.1. OBJETIVO:

Establecer las políticas, metodología, implementación de controles, basado en la estructura organizacional vigente y facilitar el proceso a cargo de los funcionarios y servidores del Gobierno Regional de Huancavelica, para identificar eventos potenciales que podrían afectar al Gobierno Regional de Huancavelica y permitir administrar el Riesgo dentro de los límites aceptados, proveyendo la seguridad aceptable para la consecución de los objetivos institucionales.

Implementar la metodología de Riesgos, que considera lo siguiente:

#### a) Identificación de Riesgos en los Procesos

- Herramientas y Técnicos de Identificación de Riesgos.
- Clasificación de Riesgos.
- Registro de Riesgos.

#### b) Análisis de Riesgos

- Evaluación de Riesgos.
- Riesgo Residual.

#### c) Respuesta al Riesgo Residual.

#### d) Planes de Acción y Seguimiento de las Medidas de Control

### 1.2. MARCO NORMATIVO:

El presente Manual de Gestión de Riesgos da cumplimiento a lo dispuesto en las siguientes normas:

- Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.
- Ley N° 27902, Modificatoria de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales
- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica.
- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y sus modificatorias.
- Ley 29743, Ley que modifica el Artículo 10° de la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- Resolución de la Contraloría General N° 320-2006-CG, que aprueba Normas de Control Interno.
- Directiva N° 013-2016-CG/GPRID "Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado, aprobado con Resolución de la Contraloría N° 149-2016-CG.
- Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, aprobado mediante la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG.
- Resolución de Contraloría N° 490-2017-CG de 29 de diciembre de 2017, que dejó sin efecto los establecido en el numeral 7.6 de la Directiva N° 013-2016-CG/GPRID.
- Resolución Gerencial General Regional N° 066-2017/GOB.REG-HVC/GGR de 25 de enero de 2017, que aprueba el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) del Gobierno Regional de Huancavelica.



- Ordenanza Regional N° 380-GOB.REG-HVCA/CR de 06 de setiembre de 2017, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Gobierno Regional de Huancavelica.
- Resolución Ejecutiva Regional N° 118-2018/GOB.REG-HVCA/RP de 7 de mayo de 2018, se aprobó el Reglamento del Comité de Control Interno del Gobierno Regional de Huancavelica.
- La Gestión de Riesgos, se realizará a nivel de procesos identificados por el Gobierno Regional de Huancavelica y tiene como punto de partida el Acta de Compromiso para la Implementación del Control Interno de fecha 24 de agosto de 2017.

### 1.3. MARCO CONCEPTUAL:

La Gestión de Riesgos es desarrollada por los funcionarios, directivos y todos los colaboradores del Gobierno Regional de Huancavelica y en la definición de su estrategia, diseñado para identificar potenciales de eventos que pueden afectarla en el logro de sus objetivos estratégicos.

La Gestión de Riesgos, se realizará a nivel de Procesos identificados por el Gobierno Regional de Huancavelica y tiene como punto de partida el Acta de Compromiso para la Implementación del Control Interno de fecha 24 de agosto de 2017.

### SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA:

El Sistema de Gestión de Riesgos se encuentra alineado con lo establecido por el modelo COSO II y la Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado, en tal sentido se presentan los componentes siguientes:

1. **Ambiente de Control.**- Entorno Organizacional de la Entidad.
2. **Evaluación de Riesgos.**- Analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos institucionales.
3. **Actividades de Control Gerencial.**- Políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes.
4. **Información y comunicación.**- Registro, procesamiento, integración y divulgación de la información.
5. **Supervisión.**- Actividades de prevención y monitoreo, seguimiento de resultados y compromiso de mejoramiento.

### 1.4. FACTORES DE RIESGOS:

El Gobierno Regional de Huancavelica está expuesta a Riesgos que están determinados por factores de carácter externo, también denominados del entorno y que atentan contra la naturaleza misma de la institución; igualmente hay factores de carácter interno que pueden en un momento determinado afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

#### a) Factores Externos

Entre los factores externos encontramos: limitaciones derivadas de la normatividad legal aplicable a los Gobiernos Regionales del Estado; por ejemplo, se pueden mencionar cambios legales derivados de sentencias que declaran sin efecto normas que venían aplicándose y que en un momento



determinado pueden afectar las funciones específicas de Gobierno Regional de Huancavelica y por lo tanto sus objetivos.

**b) Factores Internos**

Entre los factores internos se destacan: el manejo de los recursos, la estructura organizacional, los controles existentes, los procesos, la disponibilidad presupuestal, la forma como se vinculan las personas en el Gobierno Regional de Huancavelica.

**1.5. MAPA DE PROCESOS:**

Se ha identificado el inventario de los procesos de todos los Órganos y Unidades Orgánicas del Gobierno Regional de Huancavelica y se ha definido el mapa de procesos, comprendido por procesos Nivel 0, los cuales se clasifican, según su naturaleza en:

- Procesos Estratégicos, que definen y verifican las políticas estratégicas, objetivos y metas de la Entidad.
- Procesos Misionales u Operativos, que resultan directamente en la producción de los servicios; y
- Procesos de Apoyo o de Soporte, que sirven de manera transversal a todas las actividades.



A continuación, el Mapa de Procesos del Gobierno Regional de Huancavelica a Nivel 0:

MAPA DE PROCESOS DEL GRH			
USUARIOS	PROCESOS ESTRATÉGICOS		USUARIOS
-Persona Natural -Persona Jurídica -Personas con habilidades especiales. -Infantes -Niños -Adolescentes -Jóvenes -Mujeres -Adultos mayores.	Conducción, Políticas y Normativa	Planeamiento Estratégico y Acond. Territorial	- Persona Natural - Persona Jurídica - Personas con habilidades especiales. - Infantes - Niños - Adolescentes - Jóvenes - Mujeres - Adulto Mayor atendidos oportunamente y satisfechos con los servicios, mejoran su calidad de vida.
	Gestión Presupuestaria y Tributación	Imagen Institucional	
	<b>PROCESOS OPERATIVOS O MISIONALES</b>		
	Gerencia Regional de Desarrollo Social		
	Gerencia Regional de Desarrollo Económico		
	Gerencia Reg. de RR.NN y Gestión Ambiental		
	Gerencia Regional de Infraestructura		
	Sub Gerencia de Estudios		
	Sub Gerencia de Obras		
	Sub Gerencia de Gestión Ambiental		
Sub Gerencia de Recursos Naturales y Áreas Protegidas			
<b>PROCESOS DE APOYO O SOPORTE</b>			
	Secretaria General	Oficina Regional de Defensa Nacional Seguridad Ciudadana, Gestión del Riesgo de Desastres y Desarrollo Sostenible	
	Oficina Regional de Estudios de Pre inversión	Oficina Regional de Supervisión y Liquidación	
	Oficina Regional de Administración	Oficina de Tesorería	
	Oficina de Abastecimiento	Oficina de Gestión de Recursos Humanos	



Los procesos Nivel 0 presentados en el Mapa de Procesos, se disgregan a su vez, según la complejidad y la necesidad de cada proceso u Órgano y Unidad Orgánica, en procesos Nivel 1, procesos Nivel 2, Actividades y tareas.

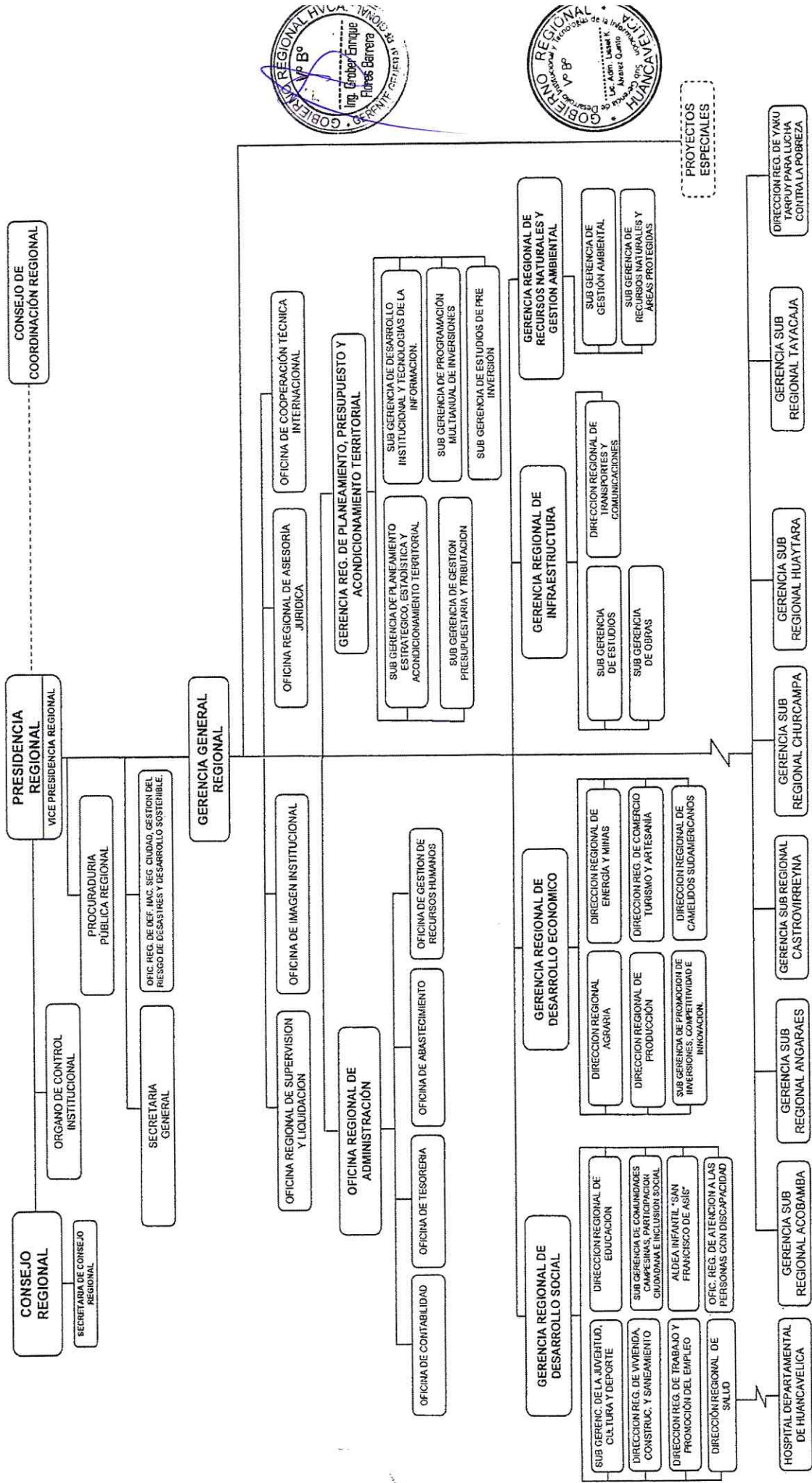
**CAPÍTULO II:**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICA, ROLES Y RESPONSABILIDADES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS**

**2.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA:**

En el siguiente diagrama, se muestra la estructura orgánica para la gestión de Riesgos del Gobierno Regional de Huancavelica.



# Organigrama Estructural del Gobierno Regional Huancavelica



Fuente: Ordenanza Regional N° 380-GOB.REG-HVCA/CR de 06 de setiembre de 2017



## ESTRUCTURA ORGÁNICA

### ÓRGANO NORMATIVO Y FISCALIZADOR:

- Consejo Regional.
- Secretaria del Consejo Regional.

### ÓRGANO CONSULTIVO Y DE COORDINACION:

- Consejo de Coordinación Regional.

### ÓRGANO EJECUTIVO REGIONAL:

- Presidencia Regional.
- Vice Presidencia Regional.

### Órganos de Apoyo

- Secretaria General
- Oficina Regional de Defensa Nacional, Seguridad Ciudadana, Gestión del Riesgo de Desastres y Desarrollo Sostenible.

### ÓRGANO DE DIRECCIÓN:

- Gerencia General Regional

### ÓRGANO DE CONTROL Y DEFENSA JUDICIAL:

- Órgano de Control Institucional.
- Procuraduría Pública Regional.

### ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO:

- Oficina Regional de Asesoría Jurídica
- Oficina de Cooperación Técnica Internacional
- Gerencia Regional de Planeamiento Presupuesto y Acondicionamiento Territorial
- Sub Gerencia de Planeamiento Estratégico y Acondicionamiento Territorial
- Sub Gerencia de Gestión Presupuestaria y Tributación
- Sub Gerencia de Desarrollo Institucional y Tecnologías de la Información
- Sub Gerencia de Programación Multianual de Inversiones.
- Sub Gerencia de Estudios de Pre Inversión.

### ÓRGANOS DE APOYO:

- Oficina Regional de Supervisión y Liquidación
- Oficina de Imagen Institucional
- Oficina Regional de Administración
- Oficina de Contabilidad
- Oficina de Tesorería
- Oficina de Abastecimiento
- Oficina de Gestión de Recursos Humanos

### ÓRGANOS DE LÍNEA:

- **Gerencia Regional de Desarrollo Social**
- Dirección Regional de Salud
- Dirección Regional de Educación
- Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento
- Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
- Sub Gerencia de Comunidades Campesinas, Participación Ciudadana e Inclusión Social
- Aldea Infantil "San Francisco de Asís"



- Oficina Regional de atención a las personas con Discapacidad.
- Sub Gerencia de la Juventud, Cultura y Deporte
  
- **Gerencia Regional de Desarrollo Económico**
  - Dirección Regional Agraria
  - Dirección Regional de Energía y Minas
  - Dirección Regional de Comercio, Turismo y Artesanía
  - Dirección Regional de Producción
  - Sub Gerencia de Promoción de Inversiones, Competitividad e Innovación
  - Dirección de Camélidos Sudamericanos
  
- **Gerencia Regional de Infraestructura**
  - Sub Gerencia de Estudios
  - Sub Gerencia de Obras
  - Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones
  
- **Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión Ambiental**
  - Sub Gerencia de Gestión Ambiental
  - Sub Gerencia de Recursos Naturales y Áreas Protegidas

#### ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

- Hospital Departamental de Huancavelica
- Gerencia Sub Regional Acobamba
- Gerencia Sub Regional Angaraes
- Gerencia Sub Regional Castrovirreyna
- Gerencia Sub Regional Churcampa
- Gerencia Sub Regional Huaytara
- Gerencia Sub Regional Tayacaja

#### ÓRGANOS DESCENTRALIZADOS

- Proyectos Especiales
- Dirección Regional de Yaku Tarpuy para Lucha Contra la Pobreza

## 2.2. ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL GOBERNADOR REGIONAL:

El Gobernador Regional es la máxima autoridad ejecutiva de gobierno administrativa del Gobierno Regional de Huancavelica y Titular del Pliego, asume el liderazgo en el Sistema de Control Interno.

En ese sentido, le correspondería establecer los límites sobre la exposición al Riesgo total que enfrenta el Gobierno Regional de Huancavelica, para ello deberá:

- a) Aprobar las políticas, manuales, planes, procedimientos y mecanismos orientados a generar un sistema adecuado de gestión y control de Riesgos.
- b) Establecer un sistema adecuado de delegación de facultades y de segregación de funciones a través de todo el Gobierno Regional de Huancavelica.

## 2.3. ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA GENERAL REGIONAL:

La Gerencia General Regional es el órgano de dirección del más alto nivel administrativo a continuación del Gobernador Regional, encargado de dirigir la administración del Gobierno Regional de Huancavelica. Es un funcionario de confianza designado por el Gobernador Regional de quien depende funcional y



administrativamente. Tiene mando sobre los órganos de apoyo, asesoría y de línea, y también coordina con los demás órganos y autoridades del Gobierno Regional de Huancavelica.

En tal sentido, le corresponde implementar el sistema de Gestión de Riesgo en el Gobierno Regional de Huancavelica, para ello deberá:

- a) Cumplir el marco regulatorio y las normas relacionadas a la Gestión de Riesgos.
- b) Promover la cultura de evaluación de Riesgos en la organización, asegurándose que exista un marco de trabajo adecuado para la administración de los mismos.
- c) Impulsar la gestión de Riesgos de todo el Gobierno Regional de Huancavelica, analizando y atendiendo las recomendaciones de los funcionarios, como resultado de la identificación, evaluación, control, seguimiento y reportes de los principales Riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- d) Asegurar que se cuente con los recursos necesarios para una adecuada Gestión de Riesgos, acorde a la complejidad, organización y tamaño de la entidad.
- e) Evaluar razonablemente que el patrimonio del Gobierno Regional de Huancavelica sea suficiente para enfrentar los Riesgos a los que está expuesta y encaminar los requerimientos regulatorios de manera apropiada.
- f) Obtener aseguramiento razonable para los bienes patrimoniales para cubrir los posibles Riesgos a que están expuestos, dentro de los límites que han establecido.
- g) Aprobar los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de la Gestión de Riesgos, a fin de contar con la infraestructura, metodología y personal apropiado.

#### 2.4. ROLES Y RESPONSABILIDADES DE FUNCIONARIOS:

Antes de señalar los roles y responsabilidades de los funcionarios, es importante destacar la Evaluación de Riesgos como un componente fundamental de la Matriz de Vinculación del Sistema de Control Interno con los Instrumentos y prácticas de gestión de Riesgos, según lo señalado en el Anexo N° 10 de la Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado, aprobado con Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, tal y como se detalla a continuación:

(...)

##### 2. Componente: Evaluación de Riesgos

Para implementar el presente componente se diseña y aplica una metodología para la administración de Riesgos, identificando, analizando, valorando y dando respuesta a los Riesgos que está expuesta la institución, optimizando los recursos disponibles a través de la minimización de las pérdidas que pudieran presentarse como por la no consecución de sus objetivos.

Es preciso señalar que el presente componente permitirá la identificación de Riesgos a nivel de entidad y a nivel de procesos, para el primer caso estarán en función a los objetivos institucionales de carácter general y el segundo en función de los objetivos de cada proceso.



Componente: Evaluación de Riesgos	
Principios	Documentos de Gestión/Evidencias de Cumplimiento
3. La entidad define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los Riesgos relacionados.	Lineamientos o directivas para implementar la Gestión de Riesgos aprobado.
	Plan de Gestión de Riesgos aprobado.
	Política de Riesgos.
	Manual de Gestión de Riesgos.
	Procedimientos para la Gestión de Riesgos.
4. La entidad identifica los Riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual cómo se deben gestionar.	Registros de capacitación de los responsables sobre Gestión de Riesgos.
	Inventario de Riesgos de la Entidad
	Matriz de Riesgos (probabilidad e impacto) o Análisis y Evaluación de Riesgos.
	Plan de Tratamiento de Riesgos o similar.
	Medidas adoptadas para mitigar los Riesgos en las áreas.
5. La entidad considera probabilidad de fraude al evaluar los Riesgos para la consecución de los objetivos.	Lineamientos para identificar y evaluar posibles fraudes.
	Registros de controles definidos que contribuyen a reducir los Riesgos de errores y/o fraudes.
	Normativa interna que considera la posibilidad de fraude en procesos de áreas expuestas a actos irregulares o de corrupción.
6. La entidad identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al SCI	Reportes del monitoreo de los cambios externos (no controlables por la entidad) que puedan impactar en el SCI.
	Reportes del monitoreo de los cambios internos (modelos de gestión, políticos, institucionales o tecnológicos) que pueden impactar en el SCI. "

(...)

Los funcionarios al asumir el liderazgo en la gestión de Riesgos del ámbito de su competencia desarrollan las siguientes actividades:

- a) Dirigir y supervisar el cumplimiento de política y lineamientos aprobados por el Gobernador Regional y el Gerente General Regional.
- b) Dirigir y supervisar el cumplimiento del Manual de Gestión de Riesgos, tomando en cuenta la naturaleza de las operaciones.
- c) Constituir y supervisar los equipos de trabajo interno para implementar el Sistema de Control Interno, que comprende la gestión de Riesgos.
- d) Aportar al mejoramiento del Manual de Gestión de Riesgos del Gobierno Regional de Huancavelica.
- e) Establecer mecanismos para monitorear las actividades de Gestión de Riesgos de su competencia.





- f) Informar al Comité de Control Interno del Gobierno Regional de Huancavelica sobre el nivel de impacto y probabilidad de Riesgos identificados y el nivel de ejecución de los planes de acción.
- g) Difundir la misión, visión, estrategias, políticas, procedimientos y responsabilidades en el proceso de Gestión de Riesgos para que cada funcionario y trabajador se sienta involucrado y comparta sus conocimientos.
- h) Participar y promover de manera continua entre sus colaboradores la identificación, evaluación, tratamiento, control, seguimiento y reporte de los Riesgos que afecten el logro de los objetivos estratégicos y específicos bajo su ámbito de acción.
- i) Cumplir con las demás actividades que le encargue el Comité de Control Interno del Gobierno Regional de Huancavelica.

## 2.5. ROLES DE LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS

Los responsables de los Procesos al asumir el liderazgo en los procesos en la Gestión de Riesgos del ámbito de su competencia, desarrollan las siguientes actividades:

- a) Cumplir con la política y lineamientos generales de Gestión de Riesgos.
- b) Implementar la metodología para la Gestión de Riesgos de acuerdo a la naturaleza de los procesos, emitiendo los reportes necesarios.
- c) Identificar, evaluar, tratar, controlar, hacer seguimiento y reportar los principales Riesgos que afectan el cumplimiento de objetivos institucionales de los procesos.
- d) Utilizar eficientemente el patrimonio asignado por el Gobierno Regional de Huancavelica para cubrir los Riesgos enfrentados y en casos necesarios establecer el Plan de Acción incluyendo el cronograma de actividades identificando responsables.
- e) Estimar los recursos necesarios para la puesta en marcha del Plan de Acción.
- f) Informar periódicamente al Comité de Control Interno del Gobierno Regional de Huancavelica, sobre la exposición al Riesgo asumido y de los efectos negativos que podrían producir, así como el cumplimiento de los límites de exposición a los Riesgos establecidos, de ser necesario solicitar el soporte de los Equipos de Trabajo del Comité de Control Interno del Gobierno Regional de Huancavelica.
- g) Facilitar información y apoyar a los Equipos de Trabajo del Comité de Control Interno del Gobierno Regional de Huancavelica y a los demás responsables de los procesos en la identificación y evaluación periódica de los Riesgos.
- h) Difundir en el personal de su competencia orientada a la sensibilización y capacitación sobre el planeamiento, identificación, valoración, respuesta al Riesgo, controles y monitoreo de los planes de acción.
- i) Cumplir con las demás actividades que le encargue el Comité de Control Interno del Gobierno Regional de Huancavelica.



## CAPÍTULO III

### POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS

#### 3.1. POLÍTICA:

El Gobierno Regional de Huancavelica cuenta con una política de Riesgos que establece las directrices para asegurar que los Riesgos relevantes que pudieran afectar a los objetivos y actividades del Gobierno Regional de Huancavelica sean identificados, evaluados y controlados de forma sistemática, con criterios uniformes y dentro de los niveles de Riesgo fijados.

Para ello, dispone de un sistema de Gestión de Riesgos que cubre los Riesgos de los procesos internos como los del entorno donde se desarrollan las actividades del Gobierno Regional de Huancavelica.

#### COMPROMETIÉNDONOS A:

- Cumplir con los requisitos y expectativas de nuestros usuarios mejorando continuamente la eficacia de nuestros procesos con la aplicación del sistema de Gestión de Riesgos.
- Cumplir con la normativa legal aplicable, respecto a los requisitos de las normas de control interno y Gestión de Riesgos de la Contraloría General de la República.
- Identificar, evaluar y controlar los Riesgos que afecten el cumplimiento de nuestras actividades y objetivos institucionales.

#### 3.2. OBJETIVOS DE LA POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS:

##### 3.2.1. Objetivo general:

La política de Gestión de Riesgos del Gobierno Regional de Huancavelica, tiene como propósito orientar las acciones necesarias que conduzcan a disminuir la vulnerabilidad, frente a situaciones que puedan interferir en el cumplimiento de sus funciones y en el logro de sus objetivos institucionales.

##### 3.2.2. Objetivo Específico:

- Realizar un cambio cultural orientado a la Gestión de Riesgos en el Gobierno Regional de Huancavelica.
- Fortalecer la prevención y mitigación de los Riesgos identificados en el desarrollo de las actividades del Gobierno Regional de Huancavelica.
- Evitar que se creen situaciones que generen pérdida y peligro en el Gobierno Regional de Huancavelica.
- Proteger los recursos del Gobierno Regional de Huancavelica, resguardándolos contra la materialización de Riesgos.
- Cumplir con las normas legales de control interno y Gestión de Riesgos propuestas por la Contraloría General de la República.
- Mejorar la eficacia de los procesos del Gobierno Regional de Huancavelica a través de la implementación de planes de acción.

#### 3.3. LINEAMIENTOS GENERALES:

Para el tratamiento de los Riesgos, se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- 3.3.1 Los responsables de los Órganos y unidades orgánicas y de los procesos deben identificar los Riesgos que pueden afectar el desarrollo de las actividades de los procesos o el logro de los objetivos, y determinar los



controles que permitan disminuir su impacto y/o probabilidad de ocurrencia.

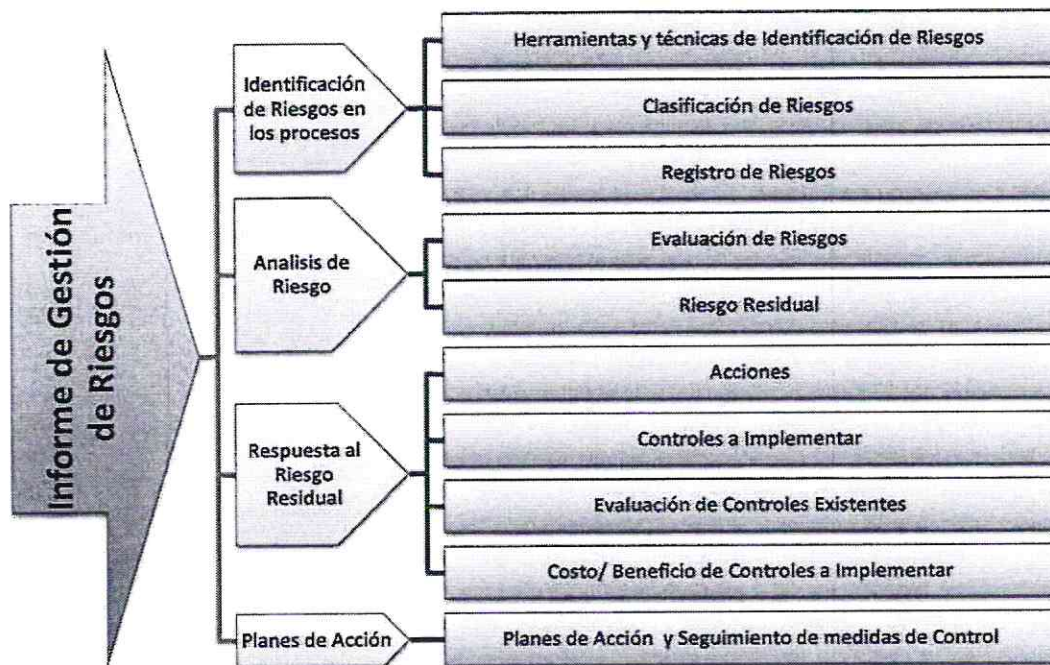
- 3.3.2** Le corresponde a todos los responsables de los Órganos y Unidades Orgánicas y de los procesos, identificar e implementar acciones preventivas, cuando el cálculo del Riesgo residual los ubique en zona de Riesgo moderado, inaceptable o importante.
- 3.3.3** Cuando el cálculo del Riesgo residual los ubique en zona de Riesgo aceptable y tolerable, no requerirá implementar acciones preventivas, sin embargo, se debe continuar con la aplicación de los controles establecidos y el monitoreo permanente del comportamiento de Riesgo.
- 3.3.4** Cuando el impacto de la materialización del Riesgo residual sea Desastroso, los responsables de los procesos deben establecer planes de contingencia que permitan continuar con el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos.
- 3.3.5** Las acciones preventivas, deben fundamentarse en la comprensión y origen de las causas que generan el Riesgo, así como el análisis de las interrelaciones de los procesos, porque de ello depende el grado de control que pueda ejercerse sobre ellas y por consiguiente la efectividad del tratamiento.
- 3.3.6** Dado que todos los procesos son susceptibles de ser afectados por la ocurrencia de eventos de Riesgo, los responsables de los Órganos y Unidades Orgánicas y de los procesos deben adelantar la Gestión de sus Riesgos y evidenciar la materialización de ello cada vez que se presenten, para efectos de los controles, registros y monitoreo correspondientes.
- 3.3.7** Cuando se diseñen nuevos controles, los responsables de los procesos deben reportar al funcionario responsable del Órgano y Unidad Orgánica al que corresponda, para efectos de actualizar las matrices de Riesgos y controles.
- 3.3.8** Los responsables de los procesos deben realizar la medición de sus controles en términos de eficacia, eficiencia y efectividad para determinar la pertinencia, la necesidad de ajuste o modificación en caso de presentarse.
- 3.3.9** Los responsables de los procesos que incurran en incumplimiento de los lineamientos de esta política deberán adelantar acciones correctivas que permitan eliminar la causa del incumplimiento. De ser reiterativa esta situación, se presentará a consideración de la Alta Dirección para que tome las decisiones pertinentes.
- Además, el incumplimiento de los lineamientos de esta política presentará una falta administrativa por parte del responsable del proceso, a quien se le atribuirá la responsabilidad administrativa y sanción conforme a las normas internas del Gobierno Regional de Huancavelica.
- 3.3.10** La Política de Gestión del Riesgo y los controles establecidos, se revisarán en forma periódica y se ajustarán si es necesario para adaptarlos a los cambios, situaciones o circunstancias por las que pueda atravesar el Gobierno Regional de Huancavelica.



CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

Los funcionarios responsables de los Órganos y Unidades Orgánicas encargados serán los responsables de la aplicación de la Metodología de Gestión de Riesgos e informarán semestralmente a su superior jerárquico para su consolidación, evaluación y envío al Comité de Control Interno del Gobierno Regional de Huancavelica, o las veces que la naturaleza del Riesgo lo amerite, tal y como se describe a continuación:



4.1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS:

El desarrollo de la identificación de los Riesgos en los Procesos se realizará mediante las herramientas y técnicas de identificación de Riesgos, las cuales se utilizarán de manera discrecional por los funcionarios responsables del Órgano Unidad Orgánica y los responsables de los Procesos, tal y como se detallan:



4.1.1. Herramientas y Técnicas de Identificación de Riesgos:

A continuación, se presenta herramientas y técnicas de identificación de Riesgos aplicadas:

4.1.1.1. Técnicas de Recopilación de Información.

a) Tormenta de Ideas.

Es obtener una lista completa de los Riesgos del proceso, el equipo de Trabajo Interno realiza esta técnica con funcionarios y servidores involucrados con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo o de grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, ello a fin de generar ideas acerca de los Riesgos de bajo el liderazgo de un facilitador. Pueden utilizarse como marco un conjunto de categorías de Riesgo preestablecidas.

### Requerimientos.

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

### Reglas Básicas.

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

### Procedimiento.

#### 1) Definir el problema: (identificación de Riesgos).

- Pida sugerencias sobre el problema.
- No permita críticas (a las sugerencias de los demás) por parte de nadie.
- Escriba en la pizarra todos los Riesgos propuestos.
- Agrupe los Riesgos similares o relacionados, y después.
- Ordénelos y lístelos por orden de prioridad (empezando por los más importantes).

#### 2) Resumir en la pizarra las decisiones del grupo:

- Los Riesgos.
- Las causas o efectos.
- El impacto.
- La probabilidad
- Controles existentes

#### b) Cuestionarios y Encuestas:

**Los Cuestionarios.**- Tienen como finalidad el levamiento de la información sobre los recursos utilizados, sistemas informáticos, procedimientos, actividades, eventos negativos y controles implementados para mitigar dichos eventos. El Servidor público de los Órganos y Unidades Orgánicas y Encargados de los Procesos serán quienes elaboren los cuestionarios y remitirán a los responsables de los Órganos y Unidades Orgánicas. Por ejemplo, se presenta un modelo de cuestionario de la actividad de revisiones periódicas (**Anexo N° 03**).

**Las Encuestas.**- Consideran una gama de situaciones que los participantes deberán considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden



dar lugar, a eventos negativos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o a varios, o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o dirigida a usuarios, proveedores u otros terceros. Por ejemplo, se presenta un modelo de encuesta sobre la satisfacción de las áreas usuarias sobre la oportunidad y calidad de los bienes y servicios atendidos (**Anexo N° 04**)

**Aplicación de la encuesta.**- La aplicación de la encuesta se podrá realizar de manera física o virtual.

**Tabulación de encuestas.**- Finalmente, se procede con organizar la información y efectuar el análisis de los resultados obtenidos, para lo cual se sugiere una tabulación de valores según el siguiente detalle:

Descripción	Valor
Inexistente	1
Inicial	2
Intermedio	3
Avanzado	4
Optimo	5
De mejora continua	6

**c) Entrevistas:**

El funcionario responsable del Órgano y Unidad Orgánica y Encargados de Procesos programan entrevistas. Las entrevistas son una de las principales fuentes de recopilación de datos para la identificación de Riesgos, valoración de Riesgos y respuesta al Riesgo.

Las entrevistas están dirigidas a aquellos funcionarios y trabajadores involucrados en los principales procesos del Gobierno Regional de Huancavelica.

**d) Análisis FODA:**

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

EJEMPLO DE FORMATO PARA ANÁLISIS INTERNO:		
FACTORES	DEBILIDADES	SITUACIÓN DE RIESGO
Capacidad Directiva		
Imagen que proyecta los Directivos de la entidad.		
Capacidad de definición del Planes estratégicos y operativos.		
Comunicación y control directivo a la operación de la entidad.		
Aprobación y aplicabilidad del SCI.		
<b>Capacidad Tecnológica</b>		
Habilidad técnica de la entidad para ejecutar los procesos que le competen.		



Capacidad de innovación.		
Nivel de integración de sus sistemas computarizados.		
Controles existentes sobre la tecnología aplicada.		
<b>EJEMPLO DE FORMATO PARA ANÁLISIS EXTERNO:</b>		
<b>FACTORES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>SITUACIÓN DE RIESGO</b>
<b>Económicos</b>		
Inflación.		
Devaluación.		
Incrementos salariales de aplicación general.		
Políticas de transferencia de recursos.		
Estabilidad política monetaria.		
Tendencias inflacionarias.		
<b>Políticos</b>		
Estabilidad Política.		
Credibilidad en las instituciones del Estado		
Normas que afectan los objetivos de la entidad.		
Cambios en la política general que afectan la entidad.		
<b>Sociales</b>		
Porcentaje de población que presenta necesidades básicas insatisfechas.		
Situación de orden público.		

#### 4.1.1.2. Técnicas de Diagramación.

##### a. Inventario de Riesgos:

Es un listado de eventos de Riesgos potenciales para el Gobierno Regional de Huancavelica, procesos o actividades.

El inventario de Riesgos se basa en elaborar una lista exhaustiva de eventos de Riesgo que pueden tener efecto en logro de los objetivos de los procesos. La identificación de los eventos de Riesgo se realizará a través de la aplicación de entrevistas a las áreas responsables de los diferentes procesos, la cual constará de un formato denominado Formato N° 01- Nomenclador de Riesgos (**Anexo N° 01**), que contiene los conceptos esenciales para tal fin. De la misma manera, para el registro de cada Riesgo se elaborará el Formato N° 02 - Ficha Resumen por Riesgo (**Anexo N° 02**) identificado en el inventario en fichas individuales.

##### b. Diagramas de Flujo de Procesos:

El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación gráfica y esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Por ejemplo, el diagrama de flujo del proceso de cotización (**Anexo N° 05**).



#### 4.1.2. Clasificación de Riesgos:

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

##### a) Riesgos Estratégicos

Se asocia con la forma en que se administra el Gobierno Regional de Huancavelica el manejo del Riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización del Gobierno Regional de Huancavelica por parte de la alta dirección.

##### b) Riesgos Operativos

Comprende los Riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica del Gobierno Regional de Huancavelica, incluye Riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura del Gobierno Regional de Huancavelica, la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

##### c) Riesgos Financieros

Se relacionan con el manejo de los recursos del Gobierno Regional de Huancavelica que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes del Gobierno Regional de Huancavelica.

##### d) Riesgos de Cumplimiento

Se asocian con la capacidad del Gobierno Regional de Huancavelica para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

##### e) Riesgos de Corrupción

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

##### f) Riesgos de Tecnología

Se asocian con la capacidad del Gobierno Regional de Huancavelica para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras del Gobierno Regional de Huancavelica y soporte el cumplimiento de la misión.

#### 4.1.3. Registros de Riesgos:

Para el análisis de los Riesgos de los Órganos y Unidades Orgánicas y de los procesos del Gobierno Regional de Huancavelica, se tendrá que establecer un registro de identificación de Riesgos, el cual permitirá hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia las causas o factores de Riesgo, tanto internos como externos, así como una descripción de cada uno de éstos y finalmente definiendo los posibles efectos.

Es importante centrarse en los Riesgos más significativos para el Gobierno Regional de Huancavelica relacionados con el desarrollo de los procesos





y los objetivos institucionales.

Para tal efecto se desarrollarán la Matriz Derivada N° 01 - Matriz de Interrelación de Riesgos con Objetivos Estratégicos de Proceso (Anexo N° 06) y la Matriz Derivada N° 02 - Matriz de Riesgos, Causas, Efectos y Tipo de Riesgo (Anexo N° 07).

#### 4.2. ANÁLISIS DE RIESGOS:

El análisis de los Riesgos permite clasificar y valorar los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos.

El equipo de trabajo interno evaluará los acontecimientos desde dos perspectivas (probabilidad e Impacto) y usando una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

##### 4.2.1. Evaluación de Riesgos.

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

##### 4.2.1.1. Análisis Cualitativo.

Presentan escalas descriptivas para demostrar la magnitud de consecuencia potenciales y su posibilidad de ocurrencia.

Las escalas a utilizar estarán en razón de la evaluación de la probabilidad e impacto de los Riesgos inherentes en los procesos del Gobierno Regional de Huancavelica.

La evaluación de probabilidad de los Riesgos investiga la probabilidad de ocurrencia de cada Riesgo específico. La evaluación del impacto de los Riesgos se investiga el posible efecto sobre los objetivos, como tiempo, costo, alcance o calidad.

Para cada Riesgo identificado se evalúan los niveles de probabilidad e impacto, los Riesgos serán evaluados por los funcionarios responsables de los Órganos y Unidades Orgánicas.

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

##### ESCALA CUALITATIVA DE PROBABILIDAD

Categoría	Definición
ALTO/PROBABLE	Es muy frecuente materialización del Riesgo o se presume que llegara a materializarse
MEDIO/PROBABLE	Es frecuente la materialización del Riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar
BAJO/PROBABLE	Es poco frecuente la materialización del Riesgo o se presume que no llegara a materializarse

Ese mismo diseño se aplicará para la escala de medida cualitativa de **IMPACTO**, estableciendo las categorías y la descripción, tal como se muestra de manera siguiente:



**ESCALA CUALITATIVA DE IMPACTO**

Categoría	Definición
ALTO/DESASTROSO	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre el Gobierno Regional de Huancavelica.
MEDIO/MODERADO	Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en el Gobierno Regional de Huancavelica.
BAJO/LEVE	Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en el Gobierno Regional de Huancavelica.

**4.2.1.2. Análisis cuantitativo.**

Riesgos; la calidad del análisis depende de lo precisas y completas que estén las cifras utilizadas.

La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresadas y las formas por las cuales ellos se combinan para proveer el nivel de Riesgo puede variar de acuerdo al tipo de Riesgo.

**ESCALAS CUANTITATIVAS DE PROBABILIDAD E IMPACTO.**

Probabilidad de Ocurrencia	Nivel	Impacto	Nivel
1	Bajo/improbable	1	Bajo/Leve
2	Medio/Posible	2	Medio/Moderado
3	Alto/Probable	3	Alto/Desastroso

De manera similar que, en el caso de las escalas cualitativas, los niveles de impacto y probabilidad del Riesgo serán evaluados por los funcionarios responsables del Órgano y Unidad Orgánica y Encargados de Procesos en entrevistas o reuniones con los responsables de los Procesos.

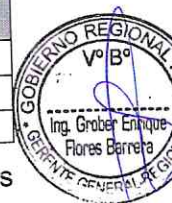
**4.2.1.3. Matriz de probabilidad e impacto.**

Los Riesgos inherentes de los procesos del Gobierno Regional de Huancavelica deberán ser priorizados para un análisis cuantitativo posterior y para las respuestas posteriores basándose en su calificación. Las calificaciones son asignadas a los Riesgos basándose en la probabilidad y el impacto evaluados.

La evaluación de la importancia de cada Riesgo y, por consiguiente, de superioridad generalmente se realiza usando una matriz de probabilidad e impacto.

Dicha matriz especifica combinaciones de probabilidad e impacto que llevan a la calificación de los Riesgos como aceptable, tolerable, moderado, importante e inaceptable. Para tal efecto se desarrollará la Matriz Derivada N° 03 - Matriz de Valoración de Riesgos (**Anexo N° 08**).

Los funcionarios responsables del Órgano y/o Unidad Orgánica y Encargados de Procesos determinarán una escala de probabilidad e impacto en la valoración de los Riesgos en un rango de 1 al 9.



**MATRIZ DE IMPACTO Y PROBABILIDAD**

		PROBABILIDAD		
		1	2	3
		Bajo/improbable	Medio/Posible	Alto/Probable
IMPACTO	Alto/Desastroso	3 Riesgo moderado	6 Riesgo Importante	9 Riesgo inaceptable
	Medio/Moderado	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo Moderado	6 Riesgo importante
	Bajo/Leve	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado

**NIVELES DE RIESGO**

Nivel de Riesgo (Cualitativo)	Nivel de Riesgo (Cuantitativo)	Descripción
Riesgo Inaceptable	9	Se requiere acción inmediata. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a la Alta Dirección.
Riesgo Importante	6	Se requiere atención de la Alta Dirección. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a los jefes de las oficinas, direcciones, entre otros.
Riesgo Moderado	4 y 3	Debe ser administrado con procedimientos normales de control.
Riesgo Tolerable	2	Menores efectos que pueden ser fácilmente remediada. Se administra con procedimientos rutinarios.
Riesgo Aceptable	1	Riesgo insignificante. No se requiere ninguna acción.



**4.2.1.4. Identificación de controles.**

El funcionario responsable del Órgano y/o Unidad Orgánica junto con el encargado de los procesos, determinan la actividad de control a implementarse, el responsable de la implementación, el Documento y/o Producto de control, el estado de implementación (Status) y el tipo de control, tal y como se define de manera siguiente:

- Descripción del control.**- El control se define como toda medida diseñada para detectar y/o reducir un Riesgo. En esta definición se utilizan tres conceptos claves del control como medida, la necesidad de detectar el Riesgo y la necesidad:
- Responsable.**- Representa al Órgano y Unidad Orgánica responsable del proceso quien desarrollará el control a implementarse.
- Frecuencia.**- Establece el período de tiempo designado para la aplicación del control a implementarse.
- Documento/Producto.**- Es el documento, sistemas, proyectos y/o planes que representan el control a implementarse.
- Status.**- Es el estado de implementación de las actividades de control frente al Riesgo inherente identificado:
  - **En Proceso:** Algunas acciones de control se encuentran desfasadas o en proceso de implementación.
  - **Pendientes:** No se evidencian acciones en la gestión del Riesgo.



f) **Tipo de control.**- Una vez identificados los controles para cada Riesgo, se procede a clasificar cada uno de ellos en dos (02) tipos según la oportunidad en que se ejecuta el control son: Preventivo y Detectivo.

g) **Control Preventivo:** Corresponde a la primera barrera de seguridad que se establece para minimizar el Riesgo, su diseño y aplicación debe hacerse con asociación a otro tipo de controles, porque no son suficientes por sí mismos.

Requieren de un mantenimiento periódico para conservar su eficacia, como es el caso de las capacitaciones al personal, dirigido a motivar y mejorar el servicio, por ejemplo:

- Acceso restringido.
- Afiliación a centrales de Riesgo.
- Capacitación y entrenamiento.
- Claves de acceso.
- Diseño de documentos preimpresos.
- Documentos pre numerados.
- Estandarización.
- Firmas autorizadas.
- Instructivos.
- Mantenimiento preventivo.
- Programa de selección de personal.
- Rotación de funciones.

h) **Control Detectivo:** Corresponde a la segunda barrera de seguridad para detectar e informar los eventos negativos. Constituye una alarma que se activa cuando se descubre una situación anormal, en el momento de su ocurrencia o posteriormente. Sirven para supervisar la ejecución de un proceso y en algunos casos para verificar la eficacia de los controles preventivos, un ejemplo de ellos son las auditorías.

Se recomienda su aplicación junto con los controles de protección, dado que por sí solos no son suficientes para tratar el Riesgo, por ejemplo:

- Alarmas.
- Auditorías.
- Control de calidad.
- Detector de humo.
- Evaluación de desempeño.
- Evaluación de grado de satisfacción al usuario.
- Inspecciones.
- Medición de eficiencia en uso de equipos.
- Reporte de discrepancias.
- Validación del cumplimiento de normas.

Asimismo, los controles se pueden clasificar según el grado de automatización tal y como se detalla a continuación:

a) **Control Manual:** Es un control manual cuando existe la presencia y la intervención de una persona en la acción de prevención y detección de errores.

b) **Control Dependiente de Tecnología de la información (TI):** Actividad que depende de la habilidad del encargado para



prevenir o detectar los errores ocurridos utilizando información proveniente de un sistema.

- c) **Control Automatizado:** Es un control automatizado es el que funciona sin la intervención de una persona, es un control que regula o modifica el comportamiento de acuerdo a un protocolo preestablecido.

Al identificar un control, debe tenerse en cuenta algunos atributos:

- Frecuencia con la que se ejecuta el control.
- Sujeto que realiza la actividad de control.
- Sujeto que realiza la actividad de control
- Actividad que se realiza para mitigar.
- Forma en que se realiza la actividad de control.
- Evidencia que se deja al realizar el control.

Ejemplo de identificación de controles existentes:

Riesgo	Descripción del Control existente	Tipo de control	Frecuencia del Control	Automatización del Control

**Leyenda:**

- **Riesgo:** posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos:
- **Control existente:** actividad que se realiza para mitigar o reducir el impacto o probabilidad de ocurrencia de los Riesgos.
- **Tipo de control:** preventivo o detectivo.
- **Frecuencia del control:** periodicidad con la que se realiza el control.
- **Automatización del control:** manual, dependiente TI, automático.



**4.2.2. Riesgo residual**

El Riesgo residual o Riesgo controlado es aquel que permanece después que responsables de los Órganos y Unidades Orgánicas y del proceso tomen las actividades de control necesarias para reducir la probabilidad y consecuencia del Riesgo.

Para efectos prácticos de la determinación del Riesgo residual se considerará los siguientes criterios:

**CRITERIOS DE VALORACIÓN PARA EL RIESGO RESIDUAL**

Criterios Valoración del Riesgo residual	Criterios Valoración del Riesgo residual
No existen actividades de control implementados	Se mantiene el nivel de Riesgo inherente
Existen actividades de control implementados	Se reduce en un nivel del Riesgo inherente
Existen actividades de control eficaces	Se reduce en dos niveles del Riesgo inicial inherente

Los funcionarios responsables de los Órganos y Unidades Orgánicas y Encargados de Procesos deberán cuantificar y medir la eficacia de las actividades de los controles existentes, lo cual permitirá determinar



aquellos controles innecesarios o aquellos que generen mayores costos que beneficios; esto deberá ser reflejado.

#### 4.3. RESPUESTA AL RIESGO RESIDUAL:

Como respuesta al Riesgo Residual (Riesgo Controlado), los responsables de los Órganos y Unidades Orgánicas y de los Procesos determinarán como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de Evitar, Reducir, Compartir y Asumir el Riesgo (ERCA). Al considerar su respuesta, los funcionarios responsables de los Órganos y Unidades Orgánicas y Encargados de Procesos evalúa su efecto sobre la probabilidad de impacto del Riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que situó el Riesgo residual dentro de las tolerancias al Riesgo establecidas.

##### 4.3.1. Acciones.

- a) **Evitar el Riesgo**, implica tomar las medidas para prevenir un Riesgo adverso. Es siempre la primera alternativa a considerar y se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación como resultado de la implantación de adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, entre otros.
- b) **Reducir el Riesgo**, implica reducir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del Riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- c) **Compartir o transferir el Riesgo**, consiste en trasladar el impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta, a un tercero. Transferir el Riesgo simplemente da a otra parte la responsabilidad de su gestión; no lo elimina. Como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del Riesgo con otro gobierno regional como en los contratos a Riesgo compartido. Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.
- d) **Asumir el Riesgo**, luego de que el Riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un Riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del procesos implemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.
- e) **Para el manejo de los Riesgos**, se deben analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de acciones más conveniente debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica.

##### 4.3.2. Controles a Implementar.

Como respuesta al Riesgo Inherente, los funcionarios responsables del Órgano y/o Unidad Orgánica y Encargados de Procesos realizarán un análisis de los Controles Existentes, Controles a fortalecerse y/o a implementarse para enfrentar dichos Riesgos.



#### 4.3.3. Evaluación de controles existentes.

**Los Funcionarios responsables del Órgano y Unidad Orgánica y Encargados de Procesos.**- Realizarán una evaluación de los controles internos implementados a nivel de Gobierno Regional y nivel de Procesos, el objeto de dicho análisis es determinar las debilidades y/o fortalezas de los controles existentes, y en el caso que existan debilidades proponer controles adicionales que serán necesarios diseñar e implementar para mitigar los Riesgos identificados.

**Debilidades y/o fortalezas de los controles existentes.**- Las debilidades y/o fortalezas de los controles existentes deberán ser descritas en la Matriz Derivada N° 04-Matriz de Controles Existentes, Controles a Implementarse y Riesgo Residual (**Anexo N° 09**) y se determinarán bajo criterios de evaluación pudiendo estos ser necesarios o innecesarios, así como adecuados o inadecuados.

#### 4.3.4. Costo/beneficio de los controles a implementarse

Para el cálculo del costo de los controles se considera tres (03) fuentes:

- a) **La primera fuente.**- (Presupuesto o cotizaciones actualizados de personas naturales o jurídicas).
- b) **La segunda fuente.**- (Precios históricos del Gobierno Regional de Huancavelica correspondientes a contrataciones de bienes y/o servicios).
- c) **La tercera fuente.**- (Procesos de contratación en otros gobiernos regionales publicadas en el SEACE), la media de estas tres (03) fuentes representará el costo del control. Para efectos del análisis de costos se utilizará como mínimo dos (02) fuentes. Para tal efecto se registrará en la Matriz Derivada N° 05 - Matriz de Evaluación Costo/Beneficio de los Controles, el costo estimado del control a implementar (**Anexo N° 10**).

#### 4.4. PLANES DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS MEDIDAS DE CONTROL:

Habiéndose determinado la respuesta al Riesgo Residual, se deberá elaborar la Matriz Derivada N° 06 - Matriz de Planes de Acción y Seguimiento al Riesgo (**Anexo N° 11**) priorizando su implementación de acuerdo a las oportunidades de mejora en los procesos del Gobierno Regional de Huancavelica.

La priorización se realizará dependiendo del nivel del Riesgo residual, si el nivel del Riesgo es Inaceptable e Importante la prioridad es Alta, si el nivel de Riesgo es Moderado la prioridad es Medio y si el nivel de Riesgo es Tolerable y Aceptable la prioridad es baja y el Riesgo es Inaceptable e Importante la prioridad es Alta, si el nivel de Riesgo es Moderado la prioridad es Medio y si el nivel de Riesgo es Tolerable y Aceptable la prioridad es Baja.

Posteriormente dichos Planes deben tener un seguimiento por parte de un responsable de su implementación.



CAPÍTULO V

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES

5.1. IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES

Con la finalidad de controlar, o disminuir algunas de las variables del Riesgo sea, la probabilidad o el impacto, es necesario programar y ejecutar los controles propuestos que reforzarán las acciones de control existentes que mitigan el Riesgo en los Órganos y Unidades Orgánicas en la cual el Riesgo ha sido identificado.

5.1.1. Priorización de la Implementación:

Los controles a implementar, deberán ser planificados obedeciendo un orden de prioridad, el cuál es determinado en función a la combinación obtenida de la Probabilidad e Impacto en la etapa de Valoración del Riesgo, asimismo esto no implica que los controles sean de obligatoria implementación, los responsables del Riesgo y de los controles, en coordinación con el Comité de Control Interno deberán priorizar las acciones que deben ser atendidas durante un periodo determinado, a continuación se presenta una escala de prioridad de implementación de controles según el Nivel del Riesgo:

Nivel de Riesgo (Cualitativo)	Nivel de Riesgo (Cuantitativo)	Prioridad de Implementación de los Controles
Riesgo Inaceptable	9	ALTA
Riesgo Importante	6	
Riesgo Moderado	4 y 3	MEDIA
Riesgo Tolerable	2	BAJA
Riesgo Aceptable	1	



Asimismo es necesario considerar los plazos y criterios establecidos en la Matriz Derivada N° 06: Matriz de Planes de Acción y Seguimiento al Riesgo, (**Anexo N° 06**) del presente documento, en el cual se deberá realizar un registro periódico de las acciones tomadas y justificadas para la implementación, reprogramación y/o anulación de los controles, así como la supresión de Riesgos de sus correspondientes matrices, debido a que se encuentran controlados y no presentan una margen de probabilidad de ocurrencia.

La Matriz de Riesgos y controles de Procesos, está en el (**Anexo N° 12**) del presente documento, en la cual está el consolidado de todas las Matrices derivadas.

5.1.2. Cronograma de Implementación:

Una vez realizada la priorización de los controles propuestos, estos deberán ser agrupados en un cronograma de implementación el mismo que deberá reflejar de manera coherente y priorizada la implementación de las acciones desarrolladas, teniendo opción a ser modificada por causales con fundamentos validados por el Comité de Control Interno.

El Cronograma podrá ser desarrollo siguiendo un esquema bajo la metodología del Diagrama de Gantt, como en el siguiente ejemplo:



**Modelo de Cronograma de Implementación de Controles**

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
	Octubre																																
	L.	M.	M.	J.	V.	S.	D.	L.	M.	M.	J.	V.	S.	D.	L.	M.	M.	J.	V.	S.	D.	L.	M.	M.	J.	V.	S.	D.	L.	M.	M.		
Control N° 01																																	
Control N° 02																																	
Control N° 03																																	
Control N° 04																																	

El Cronograma desarrollado permitirá al Comité de Control Interno dar seguimiento oportuno a la implementación de los controles propuestos, gestionar.

**5.2. GESTIÓN DE CAMBIOS:**

Desde la Identificación del Riesgos hasta la elaboración de controles y su programación en el cronograma, el Riesgo identificado podrá tener variaciones en su nivel, debido a situaciones ajenas a la gestión de los Riesgos, como cambios políticos, coyuntura del Gobierno Regional de Huancavelica, entre otros, por lo cual resulta necesario formular un mecanismo de cambios tanto a nivel de Riesgos como de programación de implementación de controles.

**5.2.1. Solicitud de modificaciones en los Riesgos o Controles**

De presentarse alguna situación que justifique la reprogramación de la implementación de Controles o en su defecto la modificación o supresión de algún Riesgo identificado, se presentará una solicitud de modificaciones en los Riesgos o Controles para lo cual se deberá usar el Formato de Solicitud de Cambios del **(Anexo N° 14)**, el cual estará dirigido al Comité de Control Interno consignando la información que el formato mencionado requiere.

Tanto el responsable del proceso, como el funcionario del Órgano y Unidad Orgánica, serán las personas autorizadas para solicitar cambios a los Controles o Riesgos, dicha solicitud será evaluada por el Comité de Control Interno antes de proceder con los cambios.

**5.2.2. Autorización de modificaciones.**

La aprobación de cambios o ajustes a los cronogramas, serán aprobadas por el Comité de Control Interno, previa evaluación y análisis del miembro responsable de los funcionarios responsables del Órgano y Unidad Orgánica y Encargados de Procesos, las decisiones acordadas por el Comité deberán ser plasmadas en Acta de Reunión de Comité, consignando en Agenda de próxima reunión la evaluación de la reprogramación y/o monitoreo del control implementado.



**CAPÍTULO VI  
INFORMES Y PERIODICIDAD**

Los funcionarios responsables de los Órganos y Unidades Orgánicas y los Encargados de Procesos consolidan información proveniente del ámbito de su competencia, proporcionando los siguientes informes a la Alta Dirección, tal y como se detalla:

INFORMES	PERIODICIDAD	RESPONSABLE	DIRIGIDO A
Registro de Riesgos	Continuo	Equipo de Trabajo Interno	Funcionario responsable del Órgano y Unidad Orgánica y/o Encargado de
Registro de Riesgos	Continuo	Equipo de Trabajo Interno	Funcionario responsable del Órgano y Unidad Orgánica y Encargado de Proceso
Mapa de Riesgos y Matriz de Riesgos por Proceso (Identificación, Valoración, Respuesta al Riesgo, Planes de Acción)	Trimestral	Equipo de Trabajo Interno	Funcionario responsable del Órgano y Unidad Orgánica y/o Encargado de Proceso
Mapa de Riesgos y Matriz de Riesgos por Proceso (Identificación, Valoración, Respuesta al Riesgo, Planes de Acción)	Semestral	Funcionario responsable del Órgano y Unidad Orgánica y/o Encargado de Proceso	Comité de Control Interno
Reporte de Riesgos con eventos de pérdida	(X)	Funcionario responsable del Órgano y Unidad Orgánica y/o Encargado de Proceso	Comité de Control Interno

(x) El reporte de Riesgo con eventos de pérdidas se emite además con carácter extraordinario ante eventos individuales que superen límites definidos por el Comité de Control Interno.



**CAPÍTULO VII  
GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**7.1. GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Análisis de Beneficio-Costo.**

Una herramienta de la Administración de Riesgos usada para tomar decisiones sobre las técnicas propuestas por el grupo para la administración de los Riesgos, en la cual se valoran y comparan los costos, financieros y económicos, de implementar la medida, contra los beneficios generados por la misma. Una medida de la Administración del Riesgo será aceptada siempre que el beneficio valorado supere al costo.

**Análisis de Riesgos.**

Determinar el Impacto y la Probabilidad del Riesgo. Dependiendo de la información disponible pueden emplearse desde modelos de simulación, hasta técnicas colaborativas.

**Causa.**

Son los medios, circunstancias y agentes que generan los Riesgos.

**Control.**

Cualquier medida que tome el Comité de Control Interno, los funcionarios y los responsables de los Procesos, para gestionar los Riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidas.

**Control Interno.**

Conforme al COSO, es un proceso efectuado por el Comité de Control Interno, los



funcionarios, los responsables de los Procesos y demás personal, diseñado para proveer seguridad razonable respecto al logro de los objetivos relacionados con efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.

#### **Control Preventivo.**

Corresponde a la primera barrera de seguridad que se establece para minimizar el Riesgo, su diseño y aplicación debe hacerse con asocio a otro tipo de controles, porque no son suficientes por sí mismos. Requieren de un mantenimiento periódico para conservar su eficacia, como es el caso de las capacitaciones al personal de atención al público, dirigido a motivar y mejorar el servicio.

#### **Control Detectivo.**

Corresponde a la segunda barrera de seguridad para detectar e informar los eventos negativos. Constituyen una alarma que se activa cuando se descubre una situación anormal, en el momento de su ocurrencia o posteriormente. Sirven para supervisar la Ejecución de un proceso y en algunos casos para verificar la eficacia de los controles preventivos. Un ejemplo de ello son las Auditorías.

#### **Evento.**

Un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas del Gobierno Regional de Huancavelica, que afecta a la consecución de los objetivos.

#### **Factores de Riesgo.**

Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de Riesgo o tienden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos a del Gobierno Regional de Huancavelica.

#### **Gestión de Riesgos.**

Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

#### **Identificación del Riesgo.**

Establecer la estructura del Riesgo; fuentes o factores, internos o externos, generadores de Riesgos; puede hacerse a cualquier nivel: por áreas, por procesos, incluso bajo el viejo paradigma, por funciones; desde el nivel estratégico hasta el más humilde operativo.

#### **Impacto.**

Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del Riesgo

#### **Mapa de procesos**

Es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

#### **Mapa de Riesgos**

Representación gráfica (usualmente en cuadrantes) de los Riesgos del Gobierno Regional/proceso/procedimiento, conforme a un criterio de probabilidad e impacto.

#### **Matriz de Riesgos**

Constituye una herramienta metodología que permite hacer un inventario de Riesgos sistemáticamente agrupados por clase o tipo de Riesgo y ordenado



prioritariamente de acuerdo con el nivel de Riesgo. Adicionalmente se incluye la recomendación de acciones y los responsables de su implantación.

### **Proceso**

Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.

### **Riesgo**

Corresponde al nombre del posible evento potencial o no bajo el control del responsable del proceso y que pone en Riesgo el cumplimiento de sus objetivos

#### **Riesgo Inherente**

Es aquel que está directamente relacionado con la naturaleza de los procesos desarrollados, en ausencia de controles.

#### **Riesgo Residual**

Es el Riesgo subsistente una vez aplicados los controles.

#### **Supervisión o Seguimiento**

Proceso dinámico permanente de orientación, guía, educación y apoyo técnico al personal para que se desarrolle, supere y realice su trabajo en forma eficiente. Es inherente a la acción directriz o ejecutiva de todo jefe y se sustenta en mecanismos de enseñanza aprendizaje que permite el intercambio de experiencias entre supervisor y supervisado.

#### **Tolerancia al Riesgo**

El nivel de variación que la organización está dispuesta a asumir en caso de desviación a los objetivos institucionales trazados.

#### **Vulnerabilidad.**

Es estar expuesto a un evento negativo con potencialidad de peligro.



## ANEXOS



ANEXO N° 01  
 FORMATO N° 01 - NOMENCLADOR DE RIESGOS.

Proceso Nivel 1:		Nivel Directivo:					
Dueño del Proceso Nivel 1:		Nivel operativo:					
Proceso Nivel 2:		Objetivo Estratégico:					
Dueño del Proceso Nivel 2:		Fecha de Evaluación:					
Código del Riesgo	Descripción del Riesgo	Responsables		1º Evaluación		2º Evaluación	
		Nivel Directivo	Nivel Operativo	Inherente	Indicador	Residual	Indicador



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
VºBº	VºBº	VºBº

ANEXO 02  
FICHA RESUMEN POR RIESGO

FICHA RESUMEN POR RIESGO	
Denominación de Proceso	
Dueño de Proceso Nivel 1	
Denominación de Proceso	
Dueño de Proceso Nivel 2	
Nivel Directivo:	
Nivel Operativo:	
Nivel Estratégico:	
Fecha de Evaluación	
I. Identificación y Medición del Riesgo Inherente	
Código del Riesgo:	
Descripción del Riesgo:	
Causa del Riesgo	
Efecto del Riesgo:	
Tipo de Riesgo:	
Impacto:	
Probabilidad:	
Nivel de Riesgo Inherente:	
II. Controles del Riesgo	
Controles Existentes:	
Debilidades y/o:	
III. Controles a Implementar y Medición del Riesgo después de los Controles	
Descripción del Control:	
Responsable:	
Frecuencia:	
Documento:	
Status:	
Tipo de Control:	
Diseño de Control:	
Control Clave:	
Impacto:	
Probabilidad:	
Nivel de Riesgo Residual:	
IV. Respuesta al Riesgo	
Tratamiento:	
Beneficios	
V. Planes de Acción	
Descripción:	
Responsable:	
Fecha de Implementación:	
Prioridad:	



**ANEXO N° 03  
MODELO DE CUESTIONARIO**

**ACTIVIDAD: REVISIONES PERIÓDICAS**

Las revisiones periódicas son una herramienta indispensable para prevenir los Riesgos derivados de deterioros o desviaciones de lo previsto, tanto en aspectos materiales como en las actuaciones en los lugares de trabajo.

N°	PREGUNTAS	PUNTUACIÓN					
		1	2	3	4	5	6
1.-	¿Las instalaciones, máquinas y equipos que están sujetos a reglamentos específicos, se someten a las revisiones periódicas establecidas?						
2.-	¿Existe un procedimiento para la realización de las revisiones?						
3.-	¿Se recoge documentalmente el resultado de las revisiones periódicas?						
4.-	¿Las revisiones son percibidas por los trabajadores como un mecanismo positivo de control de la calidad de su trabajo?						





ANEXO N° 04  
MODELO DE ENCUESTA

ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN DE LAS ÁREAS USUARIAS DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCVELICA SOBRE LA OPORTUNIDAD Y CALIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS ATENDIDOS.

I. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ENCUESTA

1. La oportunidad de la atención de los requerimientos.
2. La calidad de los bienes y servicios atendidos.

II. PREGUNTAS DE LA ENCUESTA (BAJO LA ESCALA DE LIKERTI)

OPORTUNIDAD DEL REQUERIMIENTO DE NECESIDADES.

1. ¿CUÁNTAS VECES SUS REQUERIMIENTOS PROGRAMADOS EN EL PLAN ANUAL DE CONTRATACIONES (PAC) NO HAN SIDO ATENDIDOS EN EL PLAZO OPORTUNO?

1. Nunca, 2. Una o dos veces, 3. Tres o cuatro veces, 4. Más de cuatro veces

2. ¿CUÁNTAS VECES SUS REQUERIMIENTOS NO PROGRAMADOS DE BIENES Y SERVICIOS NO URGENTES SE ATENDIERON GENERALMENTE EN?

1. Menos de una semana, 2. Una o cuatro semanas, 3. Más de cuatro semanas, 4. Nunca se atendió.

3. ¿CUÁNTAS VECES SUS REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS URGENTES SE ATENDIERON GENERALMENTE EN?

1. Menos de una semana, 2. Una o cuatro semanas, 3. Más de cuatro semanas, 4. Nunca se atendió.

CALIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS ATENDIDOS.

4. ¿CREE USTED QUE LA OFICINA DE ABASTECIMIENTO Y SERVICIOS PROPORCIONA INFORMACIÓN SUFICIENTE PARA LA ELABORACIÓN DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LOS BIENES Y SERVICIOS QUE REQUIEREN?

1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. En desacuerdo, 4. Totalmente en desacuerdo.

5. ¿CUÁNTAS VECES LOS REQUERIMIENTOS DE BIENES Y SERVICIOS ATENDIDOS POR LA OFICINA DE ABASTECIMIENTO Y SERVICIOS NO SE ENCONTRABAN CONFORME A LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS ALCANZADOS POR SU ÓRGANO Y UNIDAD ORGÁNICA?

1. Nunca, 2. Una o dos veces, 3. Tres o cuatro veces, 4. Más de cuatro veces.









**ANEXO N° 07**  
**MATRIZ DERIVADA N° 02 - MATRIZ DE RIESGOS, CAUSAS, EFECTOS Y TIPO DE RIESGO**

Proceso Nivel 1:		Nivel Directivo:	
Dueño del Proceso Nivel 1:		Nivel Operativo:	
Proceso Nivel 2:		Objetivo Estratégico:	
Dueño del Proceso Nivel 2:		Fecha de Evaluación:	

Código del Riesgo	I. Riesgos			
	Descripción del Riesgo	Causa del Riesgo	Efecto del Riesgo	Tipo de Riesgo

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
V°B°	V°B°	V°B°



**ANEXO N° 08**  
**MATRIZ DERIVADA N° 03 - MATRIZ DE VALORACIÓN DE RIESGOS**

Proceso Nivel 1:		Nivel Directivo:	
Dueño del Proceso Nivel 1:		Nivel Operativo:	

Proceso Nivel 2:		Objetivo Estratégico:	
Dueño del Proceso Nivel 2:		Fecha de Evaluación:	

I. Riesgos					Evaluación Riesgo Inherente		
Código del Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa del Riesgo	Efecto del Riesgo	Tipo de Riesgo	Impacto	Probabilidad	Nivel Inherente

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
V°B°	V°B°	V°B°



**ANEXO N° 09**  
**MATRIZ DERIVADA N° 04 - MATRIZ DE CONTROLES EXISTENTES, CONTROLES A IMPLEMENTAR Y RIESGO RESIDUAL**

Proceso Nivel 1:		Nivel Directivo:	
Dueño del Proceso Nivel 1:		Nivel Operativo:	

Proceso Nivel 2:		Objetivo Estratégico:	
Dueño del Proceso Nivel 2:		Fecha de Evaluación:	

II. Controles Existentes, Controles a Implementar y Riesgo Residual												
Código del Riesgo	Controles Existentes	Descripción de Control	Responsable	Frecuencia	Documento	1. Implementado EP: En proceso	Tipo - Diseño		Control Clave	Evaluación Riesgo Controlado		
							Preventivo y Deductivo	Manual y Automatizado		Impacto	Probabilidad	Riesgo Residual

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
V°B°	V°B°	V°B°



**ANEXO N° 10**  
**MATRIZ DERIVADA N° 05: MATRIZ DE EVALUACIÓN COSTO/BENEFICIO DE LOS CONTROLES**

Proceso Nivel 1:		Nivel Directivo:	
Dueño del Proceso Nivel 1:		Nivel Operativo:	

Proceso Nivel 2:		Objetivo Estratégico:	
Dueño del Proceso Nivel 2:		Fecha de Evaluación:	

Código del Riesgo	Descripción del Riesgo	Descripción del Control	Análisis de Costo/Beneficio de los Controles Propuestos	
			Costo Estimado S/.	Beneficios del Control a Implementar



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
VºBº	VºBº	VºBº



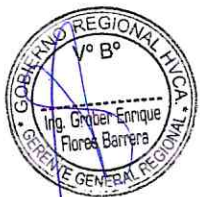


**ANEXO N° 11**  
**MATRIZ DERIVADA N° 06 - MATRIZ DE PLANES DE ACCION Y SEGUIMIENTO AL RIESGO**

Proceso Nivel 1:		Nivel Directivo:	
Dueño del Proceso Nivel 1:		Nivel Operativo:	
Proceso Nivel 2:		Objetivo Estratégico:	
Dueño del Proceso Nivel 2:		Fecha de Evaluación:	

Código del Riesgo	V. Planes de Acción				VI. Seguimiento	
	Descripción	Responsable	Fecha de Implementación	Prioridad	Status	Comentario

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
V°B°	V°B°	V°B°



**ANEXO N° 12  
MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES POR PROCESO**

Proceso Nivel 1:	Nivel Directivo:
Dueño del Proceso Nivel 1:	Nivel Operativo:
Proceso Nivel 2:	Objetivo Estratégico:
Dueño del Proceso Nivel 2:	Fecha de Evaluación:

I. Identificación y del Riesgo Inherente							II. Controles del Riesgo					III. Controles a Implementar y Medición del Riesgo después de los Controles					
Código del Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa del Riesgo	Efecto del Riesgo	Tipo de Riesgo	Evaluación Riesgo Inherente		Controles Existentes	Descripción de Control	Responsable	Frecuencia	Documento	1. Implementado	Tipo - Diseño		Control Clave	Evaluación Riesgo Controlado	
					Impacto	Probabilidad							Preventivo y Deductivo	Manual y Automatizado		Impacto	Probabilidad



MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAYELICA

ANEXO N° 12  
MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES POR PROCESO

Proceso Nivel 1:	Nivel Directivo:
Dueño del Proceso Nivel 1:	Nivel Operativo:
Proceso Nivel 2:	Objetivo Estratégico:
Dueño del Proceso Nivel 2:	Fecha de Evaluación:

IV. Respuesta al Riesgo		V. Planes de Acción				VI. Seguimiento	
Tratamiento	Beneficios del Control a Implementar	Descripción	Responsable	Fecha de Implementación	Prioridad	Status	Comentario



**ANEXO N° 13  
MAPA DE RIESGOS**

MAPEO DE RIESGO RESIDUAL GOBIERNO REGIONAL			
Proceso Nivel 1:		Nivel Directivo:	
Dueño del Proceso Nivel 1:		Nivel Operativo:	
Proceso Nivel 2:		Objetivo	
Dueño del Proceso Nivel 2:		Estratégico:	
		Fecha de Evaluación:	
<b>PROBABILIDAD</b>			
	Improbable 1	Posible 2	Probable 3
1	CR: PR: Riesgo Moderado	CR: PR: Riesgo Importante	CR: PR: Riesgo Inaceptable
2	CR: PR: Riesgo Tolerable	CR: PR: Riesgo Moderado	CR: PR: Riesgo Importante
3	CR: PR: Riesgo Aceptable	CR: 1 PR: 100 % Riesgo Tolerable	CR: PR: Riesgo Moderado
	CR:		PR:
	Total Riesgo		

MAPEO DE RIESGO INHERENTE GOBIERNO REGIONAL			
Proceso Nivel 1:		Nivel Directivo:	
Dueño del Proceso Nivel 1:		Nivel Operativo:	
Proceso Nivel 2:		Objetivo	
Dueño del Proceso Nivel 2:		Estratégico:	
		Fecha de Evaluación:	
<b>PROBABILIDAD</b>			
	Improbable 1	Posible 2	Probable 3
1	CR: PR: Riesgo Moderado	CR: PR: Riesgo Importante	CR: PR: Riesgo Inaceptable
2	CR: PR: Riesgo Tolerable	CR: PR: Riesgo Moderado	CR: PR: Riesgo Importante
3	CR: PR: Riesgo Aceptable	CR: PR: Riesgo Tolerable	CR: PR: 100% Riesgo Moderado
	CR:		PR:
	Total Riesgo		



**ANEXO N° 14  
FORMATO DE SOLICITUD DE CAMBIOS**

SOLICITUD DE CAMBIO -  riesgos  controles

**Órgano y Unidad Orgánica:** Nombre de la oficina que solicita el cambio.  
**Código:** Código de Riesgo y Control consignado en la herramienta.

FASES DE EJECUCIÓN DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DE LA FASE DEL CONTROL
Causa de la Reprogramación.	Sustento de las Causas identificadas
<b>CAMBIO A REALIZAR</b>	<b>IMPACTO DEL CAMBIO</b>
Descripción del cambio solicitado, sea en la identificación de un Riesgo o en la programación de Implementación de Controles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descripción del impacto respecto al Alcance.</li> <li>✓ Descripción del impacto respecto al tiempo.</li> <li>✓ Descripción del impacto respecto al costo.</li> </ul>
<b>ACCIONES A TOMAR</b>	
Descripción de las acciones que se deben realizar respecto al cambio solicitado.	
<b>COMENTARIOS GENERALES</b>	
Comentarios Generales	



**APROBACIÓN DEL CAMBIO**

Sesión de CCI: Sesión N° de fecha DD/MM/AAAA  
Personal participante en la revisión: representante del Órgano y Unidad Orgánica solicitante y representante del ETO - CCI\*\*

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

**Propuestas de Cambios Aprobados:**

- 1) .....
- 2) .....

**Sustento de Cambios no Aprobados:**

- 1) .....
- 2) .....



**Firmas de los involucrados**

**ANEXO N° 15**  
**GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA**  
**DE CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES DEL ESTADO**  
**ANEXO N° 13: METODOLOGÍA DE RIESGOS**

La presente metodología de Riesgos es de carácter referencial, por lo que la entidad podrá utilizar la metodología de Riesgos más acorde a su organización y a la naturaleza de sus funciones.

**1. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS**

El proceso de identificación de los Riesgos es permanente, interactivo e integrado con el proceso de planeamiento y nace a partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la entidad para la obtención de resultados.

La identificación de los Riesgos puede darse en el nivel de entidad y en el nivel de procesos, para el primer caso corresponden a los Riesgos de carácter general y para el segundo sobre los Riesgos que afectan a los procesos; sin embargo, en ambos casos se definen los objetivos respectivos.

**1.1. Herramientas y técnicas de identificación de Riesgos**

La metodología de identificación de Riesgos en una entidad puede comprender una combinación de herramientas y técnicas de apoyo. Las técnicas de identificación de Riesgos se basan tanto en el pasado como en el futuro.

La entidad podrá utilizar diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos.

A continuación, se presenta una serie de herramientas y técnicas comunes de identificación de eventos y su aplicación.

Técnicas de recopilación de información

**Tormenta de ideas**

La meta de la tormenta de ideas es obtener una lista completa de los Riesgos de la entidad. El Equipo de Trabajo Operativo realiza esta técnica con funcionarios y servidores públicos de diversas funciones o niveles con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados. Ello a fin de generar ideas acerca de los Riesgos de la entidad bajo el liderazgo de un facilitador. Pueden utilizarse como marco un conjunto de categorías de Riesgo preestablecidas.

Ejemplo de aplicación de técnica Tormenta de ideas:

**Requerimientos**

- Un problema que solucionar (identificación de Riesgos).
- Un grupo con potencial para trabajar en equipo. Puede ser desde un pequeño equipo operacional o gestor de entre cinco y diez personas (por ejemplo: Gerentes, especialistas, asesores, entre otros).



- Un tablero, grandes hojas de papel en blanco o algo que sea fácilmente visible por todos, y algunos plumones para escribir, y
- Un facilitador, alguien cuya función es obtener las sugerencias de los participantes, no imponerles sus opiniones, aunque con aptitudes de liderazgo para mantener el orden y el propósito de la sesión.

### Reglas básicas

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

### Procedimiento

#### 1. Definir el problema: (identificación de Riesgos):

- Pida sugerencias sobre el problema.
- No permita las críticas (a las sugerencias de los demás) por parte de nadie.
- Escriba en la pizarra todos los Riesgos propuestos.
- Agrupe los Riesgos similares o relacionados, y después Ordénelos y listelos por orden de prioridad (empezando por los más importantes).

#### 2. Resumir en la pizarra las decisiones del grupo:

- Los Riesgos.
- Las causas o efectos.
- El impacto.
- La probabilidad.
- Controles existentes.

### Técnica Delphi

Es una técnica que permite llegar a un consenso entre expertos en una determinada materia. Los expertos en Riesgos participan en esta técnica de forma anónima. Un facilitador emplea un cuestionario para solicitar ideas acerca de los Riesgos importantes de la entidad.

Las respuestas obtenidas son luego resumidas y enviadas nuevamente a los expertos para que realicen comentarios adicionales. Al cabo de pocas rondas de este proceso se puede lograr el consenso.

Asimismo, la técnica Delphi ayuda a reducir sesgos en los datos y evita que cualquier persona ejerza influencias impropias en el resultado.

Ejemplo de aplicación de Técnica Delphi:

Los pasos que se llevan a cabo para garantizar la calidad de los resultados, usando la técnica Delphi, son los siguientes:



### Fase 1: Formulación del problema

Consiste en definir con precisión el campo de investigación para estar seguros de que los expertos consultados y reclutados poseen las mismas nociones de este campo.

### Fase 2: Elección de expertos

Los expertos serán elegidos por su capacidad de encarar el futuro y conocimientos sobre el tema consultado.

La falta de independencia de los expertos puede constituir un inconveniente, por lo que sus opiniones son anónimas; así pues, se obtiene la opinión real de cada experto y no la opinión distorsionada por un proceso de grupo.

### Fase 3: Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios

Se formulan cuestiones relativas al grado de ocurrencia (probabilidad) y de importancia (prioridad).

En ocasiones, se recurre a respuestas categorizadas (Si/No; Mucho/Medio/Poco; Muy de acuerdo/ De acuerdo/ Indiferente/ En desacuerdo/Muy en desacuerdo) y después se tratan las respuestas en términos porcentuales tratando de ubicar a la mayoría de los consultados en una categoría.

### Fase 4: Desarrollo práctico y explotación de resultados

El cuestionario es enviado a los expertos (hay que tener en cuenta las no-respuestas y abandonos. Se recomienda que el grupo final no sea inferior a 25).

El objetivo de los cuestionarios sucesivos es disminuir la dispersión de las opiniones y precisar la opinión media consensuada. En el curso de la segunda consulta, los expertos son informados de los resultados de la primera consulta de preguntas y deben dar una nueva respuesta y sobre todo deben justificarla en el caso de que sea fuertemente divergente con respecto al grupo. Si resulta necesaria, en el curso de la tercera consulta se pide a cada experto comentar los argumentos de los que disienten de la mayoría.

Un cuarto turno de preguntas permite la respuesta definitiva: opinión consensuada media y dispersión de opiniones.

### Cuestionarios y encuestas

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

### Entrevistas

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





### Análisis FODA

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

Ejemplo de formato para análisis interno:

Ejemplo de formato de análisis interno:		
Factores	Debilidades	Situación de Riesgo
Capacidad Directiva		
Imagen que proyecta los Directivos de la entidad		
Capacidad de definición de Planes Estratégicos y Operativos		
Comunicación y control directivo a la operación de la entidad		
Aprobación y aplicabilidad del Sistema de Control Interno		
Capacidad Tecnológica		
Habilidad técnica de la entidad para ejecutar los procesos que le competen		
Capacidad de innovación		
Nivel de integración de sus sistemas computarizados		
Controles existentes sobre la tecnología aplicada		



Ejemplo de formato para análisis externo:		
Factores	Debilidades	Situación de Riesgo
Económicos		
Inflación		
Devaluación		
Incrementos salariales de aplicación general		
Políticas de transferencia de recursos		
Estabilidad política monetaria		
Tendencias inflacionarias		
Políticos		
Estabilidad política monetaria		
Credibilidad en las instituciones del Estado		
Normas que afectan los objetivos de la entidad		
Sociales		
Porcentaje de población que presenta necesidades básicas insatisfechas		
Situación de orden público		



### Técnicas de diagramación

#### Diagramas de causa y efecto

Estos diagramas también se conocen como diagramas de Ishikawa o de espina de pescado, y son útiles para identificar las causas de los Riesgos.

#### Diagramas de flujo de procesos

El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación gráfica y esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones

entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso.

Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.

### **Inventarios de Riesgos**

Se pueden utilizar listados de Riesgos de acuerdo con cada área funcional específica o proceso. Estos listados deberán ser elaborados por los funcionarios y servidores públicos de la entidad o bien serán tomados de listas externas genéricas coherentes con las actividades similares de la entidad. Cuando se trata de listados generados externamente, el inventario se revisa y somete a mejoras, adaptando su contenido a las circunstancias internas, para presentar una mejor relación con los Riesgos y ser consecuentes con el lenguaje común de gestión de Riesgos de la entidad.

### **1.2. Clasificación del Riesgo**

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

#### **Clasificación del Riesgo**

##### **Riesgo estratégico**

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

##### **Riesgo operativo**

Comprende los Riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye Riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura organizacional, en la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

##### **Riesgo Financiero**

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

##### **Riesgos de cumplimiento**

Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad

##### **Riesgos de corrupción**



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

### Riesgos de tecnología

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

### 1.3. Registro de Riesgos

Para el análisis de los Riesgos, se establece un registro de identificación de Riesgos el cual permite hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia las causas o factores de Riesgo, tanto internos como externos, así como una descripción de cada uno de éstos y finalmente definiendo los posibles efectos.

Es importante centrarse en los Riesgos más significativos para la entidad relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos institucionales.

Ejemplo de formato de identificación de Riesgos:

Registro de identificación de Riesgos					
Entidad:					
Fecha:					
Proceso:					
Subproceso	Objetivo del Subproceso	Riesgo	Tipo de Riesgo	Causas (factores internos y externos)	Efectos/Consecuencias

Entender la importancia del manejo del Riesgo implica conocer con más detalle los siguientes conceptos:

- Proceso: Nombre del proceso principal.
- Subproceso: Incluye aquellos subprocesos que se desprenden del proceso principal, pueden ser considerados de acuerdo con las etapas del proceso principal.
- Objetivo del subproceso: Se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el subproceso al cual se le están identificando los Riesgos.
- Riesgo: Nombre del Riesgo.
- Causas (factores internos o externos): Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de Riesgo.

Los agentes generadores entendidos como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un Riesgo; se pueden clasificar en cuatro categorías: personas, materiales, instalaciones y entorno.

Efectos (consecuencias): Constituyen las consecuencias de la ocurrencia del Riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o no materiales con incidencias importantes como: daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.



## 2. ANÁLISIS DEL RIESGO

El análisis de los Riesgos permite a una entidad clasificar y valorar los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos. La comisión encargada evaluará los acontecimientos desde dos perspectivas (probabilidad e Impacto) y usando una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

El análisis de los Riesgos se efectuará con base en la información obtenida en el registro de Riesgos, elaborado en la etapa de identificación, con el fin de obtener información para determinar el nivel de Riesgo y las acciones que se van a implementar.

**Probabilidad:** La posibilidad de ocurrencia del Riesgo; ésta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el Riesgo, aunque éste no se haya materializado.

**Impacto:** Las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del Riesgo.

El impacto de los eventos y el Riesgo consecuente será evaluado desde un punto de vista inherente y residual.

**Riesgo inherente:** Riesgo que existe por la naturaleza del negocio, es decir, por dedicarse a una determinada actividad.

**Riesgo residual:** El Riesgo residual es aquél que permanece después que la Dirección toma las acciones de control necesarias para reducir la probabilidad y consecuencia del Riesgo.

### 2.1. Evaluación de Riesgos

A continuación, se presentan las escalas que pueden implementarse para analizar los Riesgos:

#### Evaluación de los Riesgos

##### Análisis cualitativo

Constituye la utilización de escalas descriptivas para demostrar la magnitud de consecuencias potenciales y su posibilidad de ocurrencia. Estas escalas se pueden modificar o ajustar a las circunstancias de las necesidades de cada organización.

Las escalas a utilizar estarán en razón de la evaluación de la probabilidad e impacto de los Riesgos. La evaluación de probabilidad de los Riesgos investiga la probabilidad de ocurrencia de cada Riesgo específico.

La evaluación del impacto de los Riesgos investiga el posible efecto sobre los objetivos, como tiempo, costo, alcance o calidad.

Para cada Riesgo identificado se evalúan los niveles de probabilidad e impacto. Los Riesgos pueden ser evaluados en entrevistas o reuniones con participantes seleccionados por su familiaridad con las categorías de Riesgo.

En la escala de medida cualitativa de **PROBABILIDAD** se deberán establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas con el fin de que cada persona que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems.



A continuación, se presenta un ejemplo.

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

Ese mismo diseño puede aplicarse para la escala de medida cualitativa de **IMPACTO**, estableciendo las categorías y la descripción, tal como se muestra en el siguiente ejemplo.

Ejemplo de escala cualitativa de impacto:

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

Los equipos de trabajo, en coordinación con los encargados de implementación, pueden construir sus propias escalas de acuerdo con naturaleza de la entidad y a las características de los procesos y procedimientos, de forma que estas escalas se ajusten al análisis de los Riesgos identificados.

### Análisis cuantitativo

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

Ejemplos de escalas cuantitativas de probabilidad e impacto:

Probabilidad de ocurrencia	Nivel
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Impacto	Nivel
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Al igual que en el caso de las escalas cualitativas, el diseño de las escalas cuantitativas deberá contar con la participación de las personas encargadas de los procesos y con el grupo encargado de liderar la administración de Riesgos.

### Matriz de probabilidad e impacto

Los Riesgos pueden ser priorizados para un análisis cuantitativo posterior y para las respuestas posteriores basándose en su calificación. Las calificaciones



son asignadas a los Riesgos basándose en la probabilidad y el impacto evaluados.

La evaluación de la importancia de cada Riesgo y, por consiguiente, de su prioridad generalmente se realiza usando una tabla de búsqueda o una matriz de probabilidad e impacto. Dicha matriz especifica combinaciones de probabilidad e impacto que llevan a la calificación de los Riesgos como aceptable, tolerable, moderado, importante e inaceptable. Pueden usarse términos descriptivos o valores numéricos, dependiendo de la preferencia de la entidad.

La entidad deberá determinar qué combinaciones de probabilidad e impacto utilizará en la determinación de sus Riesgos.

A continuación, se presenta una matriz a escala de 1 al 9.

Ejemplo de matriz de probabilidad e impacto:

		PROBABILIDAD		
		1	2	3
IMPACTO	Alto/Desastroso	3 Bajo/improbable Riesgo moderado	6 Medio/Posible Riesgo Importante	9 Alto/Probable Riesgo inaceptable
	Medio/Moderado	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo Moderado	6 Riesgo importante
	Bajo/Leve	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado

La puntuación del Riesgo ayuda a guiar las respuestas a los Riesgos.

Ejemplo de niveles de Riesgo:

Nivel de Riesgo	Descripción
Riesgo Inaceptable	Se requiere acción inmediata. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a la Alta Dirección.
Riesgo Importante	Se requiere atención de la alta dirección. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a los jefes de las oficinas, divisiones, entre otros.
Riesgo Moderado	Debe ser administrado con procedimientos normales de control.
Riesgo Tolerable	Menores efectos que pueden ser fácilmente remediados. Se administra con procedimientos rutinarios
Riesgo Aceptable	Riesgo insignificante. No se requiere ninguna acción.

Es necesario que por cada Riesgo se identifiquen las medidas ejecutadas para reducirlos o mantenerlos bajo control. Así, por cada Riesgo debe identificarse, en las condiciones actuales, qué medidas se están aplicando para mantenerlos bajo control independientemente de su importancia o frecuencia.

Por medidas de control se entenderán a los métodos o medios que se utilizarán con el propósito de obtener y analizar información, hechos y circunstancias de una situación y evaluar su efectividad en cualquier área o proceso. Dentro de las medidas más conocidas se encuentran la observación, inspección, revisión analítica, conciliación, análisis de saldos y movimientos, entre otros.

Una vez que se han identificado, evaluado y priorizado los Riesgos; es necesario identificar las actividades de control que existen para mitigar dichos Riesgos, asimismo, es importante evaluar qué tan efectivos son los controles que se encuentran establecidos tanto en su funcionamiento, así como en su diseño; esta



actividad es clave, ya que la existencia de controles inadecuados manifiesta una gestión de Riesgos deficiente.

### Identificación de Controles

El control es la actividad diseñada para mitigar o reducir la ocurrencia de los Riesgos. Se orientan a proveer un nivel

razonable de aseguramiento del cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Los tipos de control según su oportunidad en que se ejecuta el control son:

- Preventivo: Actividad que ayuda a evitar que ocurra un Riesgo.
- Detectivo: Actividad que permite identificar errores luego de ocurrido el Riesgo.

Según el grado de automatización son:

- Manual: Actividad que depende de la habilidad de la persona para prevenir o detectar los errores ocurridos.
- Dependiente de tecnología de la información (TI): Actividad que depende de la habilidad de la persona para prevenir o detectar los errores ocurridos utilizando información proveniente de un sistema.
- Automático: Actividad que es realizada internamente por el sistema.

Al identificarse un control, debe tenerse en cuenta algunos atributos:

- Frecuencia con la que se ejecuta el control
- Sujeto que realiza la actividad de control
- Actividad que se realiza para mitigar
- Forma en que se realiza la actividad de control
- Evidencia que se deja al realizar el control

Ejemplo de identificación de controles existentes:

Riesgo	Descripción del Control existente	Tipo de control	Frecuencia del control	Automatización del Control

**Riesgo:** posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la

entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

**Control existente:** actividad que se realiza para mitigar o reducir el impacto o probabilidad de ocurrencia de los Riesgos.

- Tipo de control: preventivo o detectivo.
- Frecuencia del control: periodicidad con la que se realiza el control.
- Automatización del control: manual, dependiente TI, automático

### 2.2. Riesgo residual

El Riesgo residual podrá ser valorado tomando en consideración, los Riesgos inicialmente evaluados contra aquellas respuestas y acciones de control que minimizaron dicho Riesgo, para esto se tendrá que determinar la eficacia de las



acciones de control implementadas o existentes, permitiendo así determinar el adecuado Riesgo residual.

### Riesgo residual

Para efectos prácticos de la determinación del Riesgo residual se considerará los siguientes criterios:

Criterios de valoración para el Riesgo residual

Criterios	Valoración del Riesgo residual
No existen actividades de control	Se mantiene Riesgo inicial del nivel de Riesgo inicial
Existen actividades de control	Se reduce en un nivel del Riesgo inicial
Existen actividades de control eficaces (*)	Se reduce en dos niveles del Riesgo inicial

(\*) En la eficacia de los controles dependerá de la entidad considerar la mejor técnica para su determinación.

Los criterios de evaluación del Riesgo residual serán los mismos que aplican en la evaluación del Riesgo inherente.

### 3. RESPUESTA AL RIESGO

Una vez identificado el Riesgo residual, la Dirección determinará como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el Riesgo. Al considerar su respuesta, la Dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del Riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el Riesgo residual dentro de las tolerancias al Riesgo establecidas.

#### Respuesta al Riesgo

##### Acciones

- Evitar el Riesgo, implica tomar las medidas para prevenir un Riesgo adverso. Es siempre la primera alternativa a considerar y se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación como resultado de la implantación de adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, entre otros.
- Reducir el Riesgo, implica reducir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección).
- La reducción del Riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- Compartir o transferir el Riesgo, consiste en trasladar el impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta, a un tercero. Transferir el Riesgo simplemente da a otra parte la responsabilidad de su gestión; no lo elimina. Como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del Riesgo con otra entidad, como en los contratos a Riesgo compartido. Por ejemplo, la información de gran





importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un sólo lugar.

- Asumir el Riesgo, luego de que el Riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un Riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.
- Para el manejo de los Riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros. La selección de las acciones más conveniente debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica.

### Controles necesarios

Después de haber seleccionado las respuestas al Riesgo, la Dirección debe identificar las actividades de control que permitirán asegurar que las respuestas a los Riesgos se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna.

Si bien las actividades de control se establecen, por norma general, para asegurar que se llevan a cabo de manera adecuada la respuesta a los Riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituirán la respuesta al Riesgo.

Al seleccionar las actividades de control, la Dirección considerará cómo se relacionan entre sí. En algunos casos, una sola de ellas afectará a Riesgos múltiples. En otros serán necesarias muchas actividades de control para una respuesta al Riesgo.

Asimismo, se tomarán en cuenta las actividades de control existentes, las cuales se podrán identificar en cada uno de los procesos analizados. Se evaluará si éstas son suficientes para asegurar la respuesta a los Riesgos.

Si la entidad estima conveniente, podrá medir la eficacia de las actividades de control existentes, lo cual permitirá determinar aquellos controles innecesarios o aquellos que generen mayores costos que beneficios.

### Matriz de Riesgos

Constituye una herramienta metodológica que permite hacer un inventario de Riesgos sistemáticamente agrupados por clase o tipo de Riesgo y ordenado prioritariamente de acuerdo con el nivel de Riesgos. En este mapa se describen los Riesgos identificados y se justifica el nivel de cada uno de ellos.

Adicionalmente, se incluye la recomendación de acciones y los responsables de su implantación.

De otro lado, se considera recomendable elaborar un mapa de Riesgos por cada proceso para facilitar la administración del Riesgo, el cual debe elaborarse al finalizar la etapa de valoración del Riesgo.

Ejemplo de matriz de Riesgos

Riesgo	Evaluación del Riesgo inherente	Control Existente	Evaluación del Riesgo inherente	Respuesta al Riesgo
--------	---------------------------------	-------------------	---------------------------------	---------------------



# MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAMELICA

	Nivel de Riesgo		Nivel de Riesgo	Nivel de Riesgo		Nivel de Riesgo	Acción	Control necesario	Responsable
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto				

Descripción de la matriz de Riesgos:

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

**Evaluación del Riesgo inherente:** resultado obtenido en la matriz de calificación, evaluación entre impacto y probabilidad.

**Control existente:** actividad que se realiza para mitigar o reducir el impacto o probabilidad de ocurrencia de los Riesgos.

**Evaluación del Riesgo residual:** resultado después de la aplicación del control existente al Riesgo inherente.

**Nivel de Riesgo:** escala en la que se sitúa el Riesgo.

**Acción:** Reducir o asumir o evitar o compartir.

**Control necesario:** son aquellos controles necesarios a implementar, que se incluirán para dar respuesta al Riesgo y su acción respectiva.

**Responsable:** quien debe diseñar el control necesario.

