Resolución de Subsecretaría General
N° 007 -2019-DP/SSG

Lima, 31 ENE 2019

VISTOS; el Informe Técnico N° 000017-2018-DP-SSG-OGPM-GCM y el Memorando N° 001502-2018-DP-SSG-OGPM, ambos expedidos con fecha 26 y 27 de diciembre de 2018, respectivamente, por la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, sobre la propuesta de aprobación del "Manual de Gestión de Riesgos de Control Interno del Despacho Presidencial";

CONSIDERANDO:

Que, mediante la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, se establecieron las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno en las entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción, propendiendo al debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales;

Que, por Decreto Supremo N° 077-2016-PCM fue aprobado el Reglamento de Organización y Funciones del Despacho Presidencial, el cual determina las funciones y atribuciones que competen a la citada entidad, el mismo que posteriormente fuera modificado en virtud al Decreto Supremo N° 037-2017-PCM;

Que, en el marco de las normas antes indicadas, mediante Resolución de Secretaría General N° 006-2017-DP/SG, fue aprobada la composición del Comité de Control Interno del Despacho Presidencial;

Que, asimismo, tal como consta en el Acta de Reunión N° 005-2018-CCI, de fecha 14 de diciembre de 2018, el citado Comité acordó la aprobación del "Manual de Gestión de Riesgos de Control Interno del Despacho Presidencial" presentado por el servicio de consultoría contratado en atención al acuerdo 2 del Acta de Reunión N° 003-2018-CCI, a fin de que sea elevada a la Alta Dirección para el trámite correspondiente;

Que, el Manual propuesto tiene por objeto establecer un conjunto de lineamientos, metodologías y acciones, así como un marco normativo para convertirse en una herramienta operativa para facilitar una adecuada gestión del riesgo organizacional en el Despacho Presidencial en el marco del Sistema de Control Interno;

Que, por Resolución de Subsecretaría General N° 046-2018-DP/SSG, fue aprobada la "Política Integral de Gestión de Riesgos del Despacho Presidencial", la cual tiene como compromiso institucional establecer un Sistema Integral de Riesgos para asegurar

razonablemente la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, desarrollando en forma preventiva un análisis entre la tolerancia y el apetito al riesgo, y monitoreando constantemente la gestión realizada con el fin de mantener los riesgos en un nivel adecuado para que no afecten la estabilidad y continuidad de la entidad;

Que, según la propuesta del Comité de Control Interno, la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, a través de los documentos de Vistos, formula y sustenta técnicamente la necesidad de aprobar el documento en mención;

Que, en mérito a las consideraciones expuestas y los antecedentes que se acompañan, la Oficina General de Asesoría Jurídica formula opinión en virtud al Informe Legal Nº 0027-2019-DP-SSG-OGAJ, de fecha 30 de enero de 2019, manifestando que la herramienta propuesta resulta necesaria para una adecuada identificación de los riesgos a nivel de la Entidad;

Que, por las consideraciones expuestas y efectuada la evaluación correspondiente, se estima procedente la aprobación del documento propuesto, el cual proporcionará al funcionario y colaborador del Despacho Presidencial, la herramienta para facilitar su trabajo de Identificación de Riesgos en los procesos, el Análisis y evaluación de los mismos, la Respuesta considerando el Riesgo Residual y los Planes de Acción y Seguimiento de las Medidas de Control a implementarse;

Que, conforme a lo dispuesto por el literal g) del artículo 19º del Reglamento de Organización de Funciones del Despacho Presidencial, aprobado por Decreto Supremo N° 077-2016-PCM y modificado por Decreto Supremo N° 037-2017-PCM, constituye función de la Subsecretaría General expedir resoluciones en materia de su competencia o en aquéllas que le haya sido delegadas;

Que, en virtud a la delegación de facultades en materia de gestión administrativa, entre otros aspectos, dispuesta mediante el literal d) del numeral 1.1 del artículo 1° de la Resolución de Secretaría General N° 009-2018-DP/SG, corresponde a la Subsecretaría General aprobar Directivas, manuales de procedimientos, y todo tipo de disposiciones internas vinculadas a la conducción de la institución;

De conformidad con lo establecido en la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado y sus modificatorias; el Decreto Supremo N° 077-2016-PCM, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Despacho Presidencial, modificado por Decreto Supremo N° 037-2017-PCM; la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG-GPROD denominada "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado"; la Resolución de Contraloría General N° 004-2017-CG, que aprueba la "Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado"; y, la Resolución de Subsecretaría General N° 046-2018-DP/SSG, que aprueba la "Política Integral de Gestión de Riesgos del Despacho Presidencial";

Contando con los vistos de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización; y, la Oficina General de Asesoría Jurídica;

SE RESUELVE:

Artículo 1º.- Aprobación del "Manual de Gestión de Riesgos de Control Interno del Despacho Presidencial"

Apruébese el "Manual de Gestión de Riesgos de Control Interno del Despacho Presidencial", elaborado por el Comité de Control Interno de acuerdo al Acta de Reunión N° 005-2018-CCI, el mismo que obra adjunto como parte integrante de la presente Resolución.

Artículo 2º.- Difusión

Encárguese la publicación de la presente Resolución y del documento integrante de la misma en la intranet y en el portal institucional del Despacho Presidencial (www.gob.pe/presidencia) a la Oficina de Tecnologías de la Información.

Regístrese y comuníquese.

MARÍA AGUIRRE PAJUELO
SUBSECRETARIA GENERAL
DESPACHO PRESIDENCIAL

MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO DEL DESPACHO PRESIDENCIAL

(DTE-SCI-MANUAL-001)

Diciembre 2018

ÍNDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN 3
1. GENERALIDADES 4
1.1 Objetivo 4
1.2 Marco Normativo 4
1.3 Marco Conceptual 5
1.3.1 Definiciones 5
1.3.2 Beneficios 5
1.3.3 Componentes de la Gestión de Riesgos 6
1.4 Factores y Clasificación de Riesgos 7
1.5 Mapa de Procesos 8
2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RESPONSABILIDADES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL 13
2.1. Estructura Orgánica 13
2.2. Funciones y Responsabilidades del Despacho Presidencial. - 14
2.3. Funciones y Responsabilidades de la Secretaría General 15
2.4. Funciones y Responsabilidades de la Subsecretaría General 17
2.5. Rol y Responsabilidades de los Líderes e Integrantes de los Procesos 18
2.6. Política Integral de Gestión de Riesgos del Despacho Presidencial 18
2.7. Objetivo de la Política Integral de Gestión de Riesgos del Despacho Presidencial 19
2.7.1. Objetivos Específicos 19
2.7.2. Lineamientos Generales 20
3. METODOLOGÍA APLICADA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL 22
3.1. FASE 1 - Identificación de Riesgos en los Procesos del Despacho Presidencial 22
3.1.1 Herramientas y técnicas de identificación de riesgos 22
3.1.2 Clasificación de Riesgos 28
3.1.3 Registros de Riesgos 29
3.2. FASE 2 – Análisis de los Riesgos 30
3.2.1 Valorización de Riesgos 30
3.2.2. Evaluación de Riesgos 33
3.2.2.1 Evaluar el diseño de los controles 33
3.2.2.2 Evaluar la efectividad de los controles 34
3.2.3. Riesgo Residual 35

3.3. FASE 3 – Respuesta a los Riesgos 35
3.3.1 Acciones a considerar 36
3.4. FASE 4 – Planes de acción y seguimiento de medidas de control 36
4. INFORMES Y PERIODICIDAD 39
5. GLOSARIO 40
6. BIBLIOGRAFÍA 43
ANEXOS 44

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Gestión de Riesgos, tiene por objeto establecer un conjunto de lineamientos, metodologías y acciones, así como un marco normativo para convertirse en una herramienta operativa para facilitar una adecuada gestión del riesgo organizacional en el Despacho Presidencial en el marco del Sistema de Control Interno.

La Gestión de Riesgos es un conjunto de actividades estructuradas, debiendo ser consistente, dinámica y continúa. Se implementa en toda la organización para administrar riesgos críticos, mediante su identificación, medición, evaluación, comunicación y tratamiento. Este proceso considera la participación de todos los integrantes de la entidad recayendo sobre la Alta Dirección la responsabilidad de la conducción del mismo.

Toda toma de decisiones y operación de una organización implica de por si un riesgo, entendido, en su forma más simple, como la posibilidad o probabilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte al logro de los objetivos organizacionales. A través de este proceso, las organizaciones deben monitorear y revisar los riesgos de sus procesos y los controles que posibilitan evitar o disminuir su ocurrencia.

En ese sentido, el Manual de Gestión de Riesgos de Control Interno, proporciona al funcionario y colaborador del Despacho Presidencial, la herramienta para facilitar su trabajo de Identificación de Riesgos en los procesos, el Análisis y Evaluación de los mismos, la Respuesta considerando el Riesgo Residual y los Planes de Acción y seguimiento de los controles a implementarse.

1. GENERALIDADES

1.1 Objetivo

Establecer la política, metodología, e implementación de controles, basado en la estructura organizacional vigente y facilitar el proceso a cargo de los funcionarios y servidores del Despacho Presidencial para identificar acontecimientos potenciales que podrían perturbar a la entidad y permitir gestionar el riesgo dentro de los términos aceptados, proporcionando la seguridad admisible para el logro de los objetivos organizacionales.

Implementar la metodología de riesgos[1], que considera lo siguiente:

i. Identificación de Riesgos en los procesos
ii. Análisis y evaluación de Riesgos
iii. Respuesta considerando el Riesgo Residual
iv. Planes de Acción y seguimiento de 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° 28716 Ley de Control Interno de las Entidades del Estado
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, Normas de Control Interno
- Directiva N° 013-2016-CG/GPROD "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado"
- Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG – "Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado"
- Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado conocido como COSO ERM
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
- Decreto Supremo N° 077-2016-PCM "Aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Despacho Presidencial"
- Decreto Supremo N° 037-2017-PCM "Decreto Supremo que modifica el Reglamento de Organización y Funciones del Despacho Presidencial"
- Resolución de Subsecretaría General N° 033-2017-Despacho Presidencial/SG de fecha 28 de marzo 2017 aprueba el documento denominado "Mapa de Procesos Nivel 0 del Despacho Presidencial"
- Resolución de Secretaría General N° 009-2017-Despacho Presidencial/SG del 16 de enero 2017 que aprueba el Plan Operativo Institucional 2017 del Despacho Presidencial
- Decreto Supremo 037-2017-PCM, que aprueba la Estructura Orgánica del Despacho Presidencial
- Decreto Supremo 044-2018-PCM, que aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción 2018-2021

[1] Tomado del COSO ERM (ERM = Enterprise Risk Management que significa Gestión de Riesgos Corporativo)

1.3 Marco Conceptual

1.3.1 Definiciones

"La Gestión de Riesgos es un proceso, efectuado por la Alta Dirección de una entidad y sus colaboradores aplicable a la definición de estrategias en toda la organización y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable en el logro de sus objetivos" [2].

"Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas mediante las cuales unas entradas se transforman en unas salidas o resultados".[3] Representa lo que tenemos que hacer, el trabajo a desarrollar para conseguir un determinado resultado, siendo su principal característica la de generar valor agregado, durante la transformación

La Gestión de Riesgos tiene como punto de partida, en este caso, la definición de los objetivos del Despacho Presidencial., con lo cual se identifican los riesgos que pueden afectar al logro de los mismos; bajo este esquema se consideran las siguientes categorías de objetivos según el COSO II ERM[4]:

a. Estratégicos. - Objetivos de alto nivel, vinculados a la visión y misión organizacional.
b. Operaciones. - Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos.
c. Información. - Objetivos vinculados a la confiabilidad de la información suministrada.
d. Cumplimiento. - Objetivos vinculados al cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

1.3.2 Beneficios

Los beneficios de una Gestión de Riesgos, según el COSO II ERM son los siguientes:

- Alinear la estrategia y grado de aceptabilidad de riesgo.
- Claridad de roles, responsabilidades y expectativas para el manejo de riesgos, asegurando propietarios de los riesgos al más apropiado nivel.
- Efectivos y eficientes procesos de identificación y tratamiento de riesgos, evitando en consecuencia sorpresas negativas.
- Identificación de riesgos agregados.

[2] Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado – COSO, COSO ERM, Setiembre 2004
[3] Según la Norma Internacional UNE-EN-ISO 9000:2000 "cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados, puede considerarse un proceso"
[4] Op. Cit. 2

- Identificar y tomar ventaja de las oportunidades (eventos positivos).
- Enfoque de recursos hacia la identificación de eventos y su evaluación.
- Decisiones agiles soportadas en el conocimiento de los riegos a través de su rápida identificación y evaluación.
- Racionalización de capital (de acuerdo con el riesgo asumido).
- Contribución a la estabilidad de las utilidades y prevención de su volatilidad.
- Mejoramiento de la conciencia y cultura de Gestión integral de Riesgos.

1.3.3 Componentes de la Gestión de Riesgos

La Gestión de Riesgos requiere de un marco de administración de riesgos, el cual puede dividirse en componentes, que se encuentran presentes en diverso grado, según se analice la totalidad de la entidad, una línea de negocio, un proceso o una unidad organizativa. Los componentes en línea con lo establecido por el COSO II - ERM, son los siguientes:

a) Ambiente Interno: que comprende, entre otros, los valores éticos, la idoneidad técnica y moral de sus funcionarios; la estructura organizacional; y las condiciones para la asignación de autoridad y responsabilidades.

b) Establecimiento de Objetivos: proceso por el que se determinan los objetivos organizacionales, los cuales deben encontrarse alineados a la visión y misión de la entidad, y ser compatibles con la tolerancia al riesgo y el grado de exposición al riesgo aceptado.

c) Identificación de Riesgos: proceso que consiste en identificar los riesgos internos y externos que pueden tener un impacto negativo sobre los objetivos de la organización. Entre otros aspectos considera la posible interdependencia entre eventos, así como los factores influyentes que lo determinan.

d) Evaluación de Riesgos: proceso por el que se evalúa los riesgos que enfrenta la organización y que podrían impactar en el logro de los objetivos. La evaluación puede realizarse desde dos perspectivas: impacto o probabilidad de ocurrencia; mediante técnicas cualitativas, cuantitativas o una combinación de ambas.

e) Respuesta al Riesgo: proceso por el que se debe optar por aceptar el riesgo, disminuir la probabilidad de ocurrencia, disminuir el impacto, transferirlo total o parcialmente, evitarlo, o una combinación de las medidas anteriores, de acuerdo con el nivel de tolerancia al riesgo definido.

f) Actividades de Control: proceso que busca asegurar que las políticas, estándares, límites y procedimientos para el tratamiento de los riesgos son apropiadamente tomados y/o ejecutados. Las actividades de control están preferentemente incorporadas en los procesos de negocio y las actividades de apoyo. Incluye los controles generales, así como los de aplicación a los sistemas de información, además de la tecnología de información relacionada.

Buscan la eficacia y efectividad de las operaciones de la Organización, la confiabilidad de la información financiera u operativa, interna y externa, así como el cumplimiento de las disposiciones legales que le sean aplicables.

g) Información y Comunicación: proceso por el que se genera y transmite información apropiada y oportuna a la Alta Dirección, así como a los Stakeholders o Interesados. Esta información es interna y externa, y puede incluir información de gestión, financiera y operativa.

h) Seguimiento: Consiste en la evaluación del adecuado funcionamiento de la Gestión integral de Riesgos y la implementación de las modificaciones que sean requeridas. El seguimiento debe realizarse en el curso normal de las actividades de la organización, y complementarse por evaluaciones independientes o una combinación de ambas. Incluye el reporte de las deficiencias encontradas y su corrección**.**

1.4 Factores y Clasificación de Riesgos[5]

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

Factores Externos

Entre los factores externos encontramos: la normatividad en la medida que se hace parte de un Estado social de derecho; por ejemplo, se pueden mencionar cambios constitucionales; cambios políticos, jurisprudenciales como los que se expresan en sentencias que declaran sin efecto normas que venían aplicándose y que en un momento determinado pueden afectar las funciones específicas de una entidad y por lo tanto sus objetivos

5 Adaptado del Manual de Gestión de Riesgos Electro Ucayali SA, Año 2013: https://www.electroucayali.com.pe/Portal/uploadFiles/66.pdf

estratégicos y operativos. También pueden mencionarse las reformas a la administración y los constantes recortes presupuestales.

Factores Internos

Entre los factores internos se destacan: el manejo de los recursos, la estructura organizacional, los controles existentes, los procesos operativos, la disponibilidad presupuestal, la forma como se vinculan las personas a la organización, los intereses de los directivos, el nivel del talento humano, la motivación y los niveles salariales, entre otros.

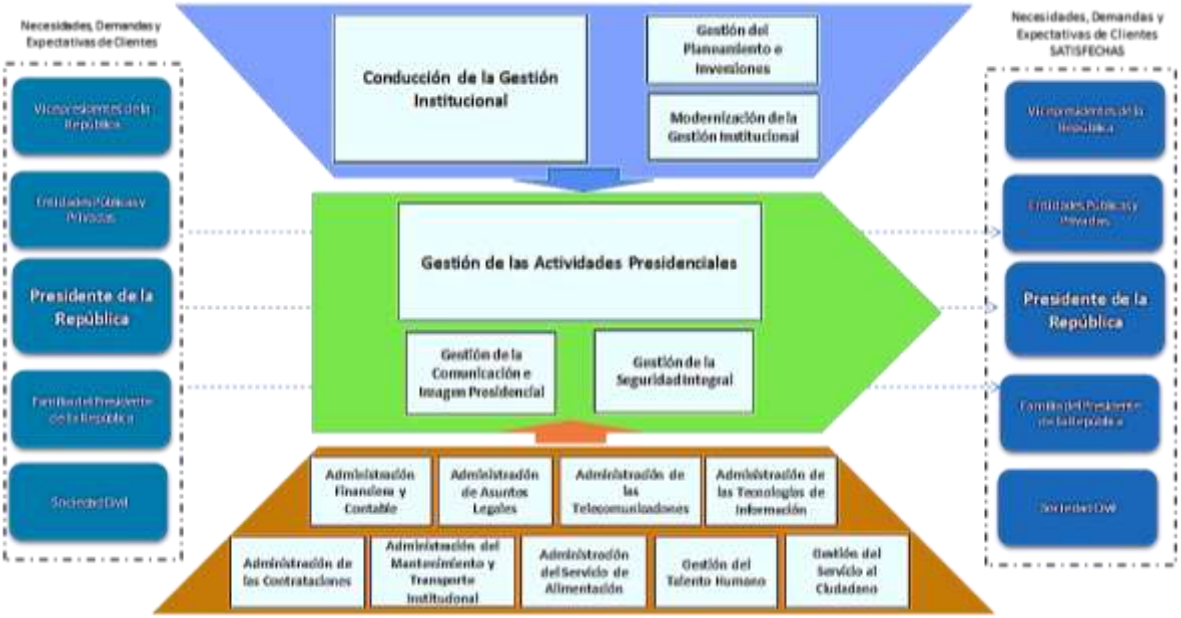
1.5 Mapa de Procesos

Mediante el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública como principal instrumento orientador de la modernización del Estado, la cual establecerá la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país.

Asimismo, mediante Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG se aprueba el Manual para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado"

Finalmente, mediante Resolución de Subsecretaría General N° 033-2017-Despacho Presidencial/SG de fecha 28 de marzo 2017 se aprueba el documento denominado "Mapa de Procesos Nivel 0 del Despacho Presidencial", documento técnico que permite identificar todos los procesos nivel cero o macroprocesos de la gestión institucional.

Ilustración 1 - Mapa de Procesos Nivel 0 del Despacho Presidencial



Fuente: Mapa de Procesos Nivel 0 del Despacho Presidencial, aprobado por Resolución de Subsecretaría General N°033-2017-Despacho Presidencial/SG

El Despacho Presidencial tiene 15 procesos nivel 0 categorizándolos como se muestra a continuación.

Tabla 1 - Listado de Procesos Nivel 0 del Despacho Presidencial por Categoría

Procesos N-0	Categoría
1. Conducción de la Gestión Institucional	Estratégicos
2. Gestión del Planeamiento e Inversiones	
3. Modernización de la Gestión Institucional	
4. Gestión de las Actividades Presidenciales	Misionales
5. Gestión de la Comunicación e Imagen Presidencial	
6. Gestión de la Seguridad Integral	
7. Administración Financiera y Contable	Soporte
8. Administración de las Contrataciones y Adquisiciones	
9. Administración del Mantenimiento y Transporte Institucional	
10. Administración del Servicio de Alimentación	
11. Administración de Asuntos Legales	
12. Gestión del Talento Humano	
13. Administración de las Tecnologías de Información	
14. Administración de las Telecomunicaciones	
15. Gestión del Servicio al Ciudadano	

Fuente: Mapa de Procesos Nivel 0 del Despacho Presidencial, aprobado por Resolución de Subsecretaría General N° 033-2017-Despacho Presidencial/SG

A modo de ejemplo se tiene a continuación el despliegue de un Proceso nivel cero: Gestión de las Actividades Presidenciales

Ilustración 2 - Ficha Técnica del Proceso Nivel 0 "Gestión de las Actividades Presidenciales"

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
Gestión de las Actividades Presidenciales - GAP.01			
Nombre	Gestión de las Actividades Presidenciales	**Responsable**	Secretario(a) de Actividades
Objetivo	Definir y lograr el cumplimiento de todas las actividades en las que participe el Presidente de la República a nivel nacional e internacional	**Requisitos**	- Ley N° 27573, que crea el pliego presupuestal Despacho Presidencial - Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo - Decreto Supremo Nº 037-2017-PCM que modifica el Reglamento de Organización y Funciones del Despacho Presidencial aprobado con D.S. N°077-2016-PCM.
Alcance	El proceso tiene alcance al Organo de la Secretaria de Actividades, Oficina de protocolo y Casa Militar.	**Clasificación**	Misional

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

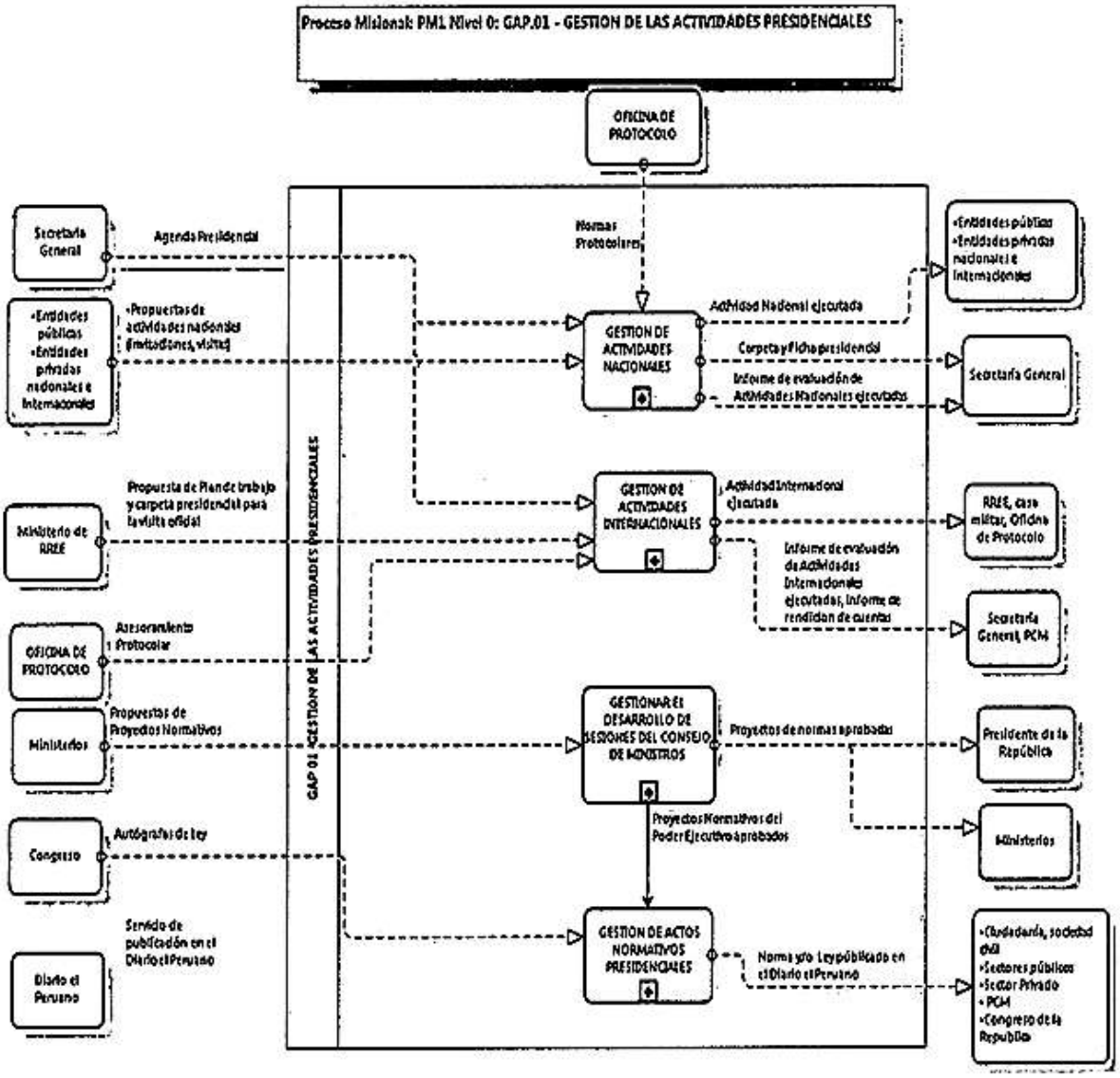
Proveedores	Insumos	Procesos nivel uno	Productos	Usuario o Destinatario de los bienes y servicios
- Secretaria General - Entidades públicas (Gobiernos regionales y locales) - Entidades privadas - Sociedad civil - Organismos internacionales -Ministerio de RREE -Oficina de Protocolo - Congreso de la República -Diario el Peruano	- Agenda Presidencial aprobada (actividades nacionales e internacionales) - Propuestas de plan de trabajo y carpeta presidencial para visita oficial en el exterior del país - Normas de protocolos - Propuestas de Proyectos de Normas de los sectores - Leyes del Congreso para suscripción del PR -Servicio de publicación en el Diario el Peruano	• Gestión de Actividades Nacionales • Gestión de Actividades Internacionales • Gestionar el Desarrollo de Sesiones del Consejo de Ministros • Gestion de Actos Normativos Presidenciales	- Carpeta presidencial aprobada - Informe de evaluación de Actividades Nacionales ejecutadas - Permiso de viaje a exterior por el congreso - Informe de evaluación de Actividades Internacionales ejecutadas. -Proyectos Normativos del Poder Ejecutivo aprobados - Norma y/o Ley pública en el Diario el Peruano	- Presidente de la República - Entidades públicas (Gobiernos regionales y locales) - Entidades privadas - Sociedad civil - Congreso de la República - Ciudadanía -RREE -Secretaría General -PCM

EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO

Registros	Indicadores
- Informe de evaluación de actividades nacionales realizadas - Informe de evaluación de actividades internacionales realizadas - Informe de sesiones del Consejo de Ministros ejecutadas	- Ver fichas de indicadores de los procesos nivel uno, dos y tres

Fuente: Mapa de Procesos Nivel 0 del Despacho Presidencial, aprobado por Resolución de Subsecretaría General N° 033-2017-Despacho Presidencial/SG

Ilustración 3 -Diagrama de Bloques del Proceso Nivel 0 "Gestión de las Actividades Presidenciales"



Fuente: Mapa de Procesos Nivel 0 del Despacho Presidencial, aprobado por Resolución de Subsecretaría General N° 033-2017-Despacho Presidencial/SG

Ilustración 4 - Lista de Despliegue de los Procesos de Gestión de las Actividades Presidenciales

COD	PROCESO NIVEL 0	COD	PROCESOS NIVEL 1	COD	PROCESO NIVEL 2		PROCESO NIVEL 3
GAP.01	GESTION DE LAS ACTIVIDADES PRESIDENCIALES	GAP.01.1	GESTION DE ACTIVIDADES NACIONALES	GAP.01.1.1	EJECUTAR ACTIVIDADES FUERA DE PALACIO DE GOBIERNO	GAP.01.1.1.1	PREPARAR CARPETA O FICHA TÉCNICA DE LA ACTIVIDAD PRESIDENCIAL
						GAP.01.1.1.2	EFECTUAR AVANZADA Y EJECUTAR LA ACTIVIDAD PRESIDENCIAL
				GAP.01.1.2	EJECUTAR ACTIVIDADES EN PALACIO DE GOBIERNO	GAP.01.1.2.1	ORGANIZAR Y REALIZAR ACTIVIDADES INSTITUCIONALES
						GAP.01.1.2.2	ORGANIZAR Y REALIZAR ACTIVIDADES OFICIALES
						GAP.01.1.2.3	ORGANIZAR Y REALIZAR CEREMONIAS PROTOCOLARES
				GAP.01.1.3	COORDINAR ASPECTOS PROTOCOLARES PARA ACTIVIDADES PRESIDENCIALES	*El Nivel 2 es el último nivel de procesos, por tanto es un PROCEDIMIENTO*	
		GAP.01.2	GESTION DE ACTIVIDADES INTERNACIONALES	GAP.01.2.1	COORDINAR Y EJECUTAR ACTIVIDAD PRESIDENCIAL INTERNACIONAL	*El Nivel 2 es el último nivel de procesos, por tanto es un PROCEDIMIENTO*	
				GAP.01.2.2	RENDIR CUENTAS Y EVALUAR LA ACTIVIDAD PRESIDENCIAL INTERNACIONAL		
		GAP.01.3	GESTIONAR EL DESARROLLO DE SESIONES DEL CONSEJO DE MINISTROS	*El Nivel 1 es el último nivel de procesos, por tanto es un PROCEDIMIENTO*			
		GAP.01.4	GESTIÓN DE ACTOS NORMATIVOS PRESIDENCIALES	GAP.01.4.1	REVISAR Y SUSCRIBIR PROYECTOS NORMATIVOS DEL PODER EJECUTIVO	*El Nivel 2 es el último nivel de procesos, por tanto es un PROCEDIMIENTO*	
				GAP.01.4.2	TRAMITAR SUSCRIPCIÓN DE LEYES EMITIDAS POR EL CONGRESO		
				GAP.01.4.3	PROMULGAR Y PUBLICAR LAS NORMAS LEGALES		

Fuente: Mapa de Procesos Nivel 0 del Despacho Presidencial, aprobado por Resolución de Subsecretaría General N° 033-2017-Despacho Presidencial/SG

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RESPONSABILIDADES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL

2.1 Estructura Orgánica

Según el Decreto Supremo 037-2017-PCM, la estructura orgánica del Despacho Presidencial es la siguiente:

01 ALTA DIRECCIÓN

01.1 Presidencia de la República

01.2 Vicepresidencia de la República

01.3 Secretaría General

01.4 Subsecretaría General

02 ÓRGANO CONSULTIVO

02.1 Comisión Consultiva

03 ÓRGANO DE CONTROL

03.1 Órgano de Control Institucional

04 ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

04.1 Oficina General de Asesoría Jurídica

04.2 Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización

05 ÓRGANO DE APOYO

05.1 Oficina General de Administración

06 ÓRGANOS DE LÍNEA.

06.1 Secretaría del Consejo de Ministros

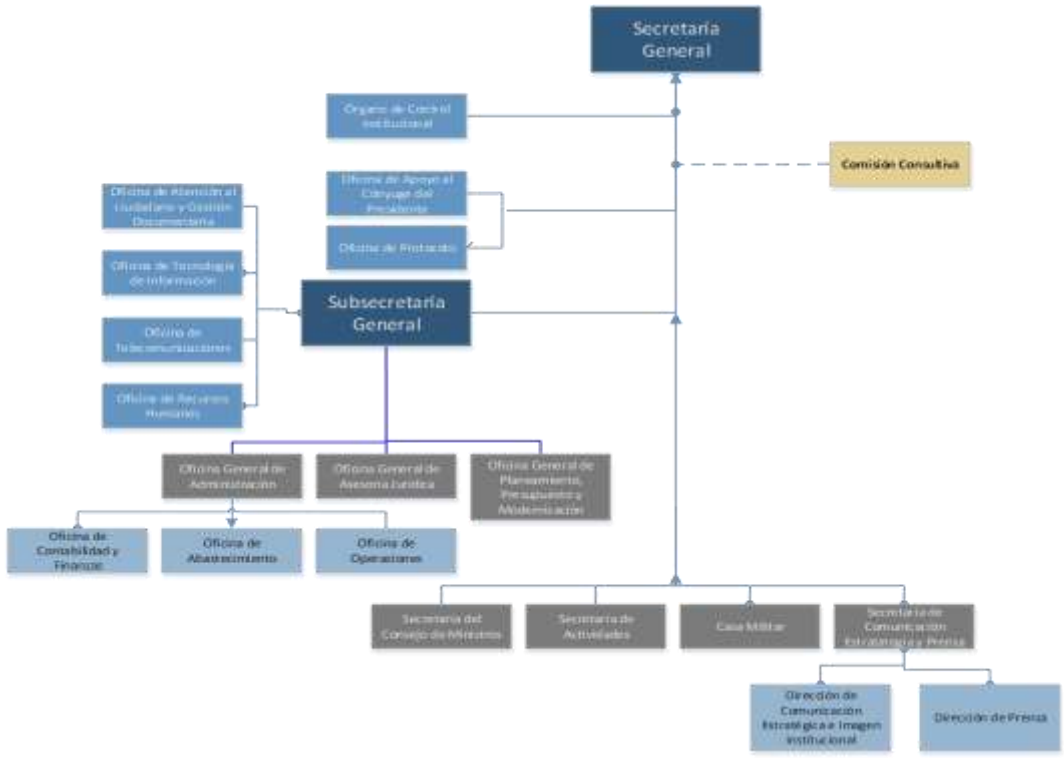
06.2 Secretaría de Actividades

06.3 Casa Militar:

06.4 Secretaría de Comunicación Estratégica y Prensa

El Organigrama del Despacho Presidencial es el siguiente:

Ilustración 5 - Organigrama del Despacho Presidencial



Fuente: Decreto Supremo 037-2017-PCM
Elaboración: Propia

2.2 Funciones y Responsabilidades del Despacho Presidencial.[6] -

El Despacho Presidencial es un Organismo Público Ejecutor, constituye pliego presupuestal y goza de autonomía económica, financiera y administrativa.

El Despacho Presidencial tiene como finalidad proporcionar asistencia técnica y administrativa a la Presidencia de la República para el cumplimiento de sus competencias y funciones que la Constitución Política, Leyes y demás disposiciones vigentes otorgan.

El Despacho Presidencial se encuentra adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, y tiene como sede el Palacio de Gobierno, ubicada en la ciudad de Lima.

Corresponde al Despacho Presidencial ejercer las siguientes funciones:

a) Brindar asistencia técnica y administrativa al Presidente de la República para el cumplimiento de sus competencias y funciones;
b) Organizar, programar, dirigir, y realizar las actividades, eventos o cualquier tipo de encuentro en las que participe el Presidente de la República;

6 Tomado del Decreto Supremo N° 077-2016-PCM que Aprueba el Reglamento de Organización y Funciones – ROF del Despacho Presidencial.

c) Coordinar con las entidades públicas, privadas y de la sociedad civil, el desarrollo de las actividades programadas en las que participe el Presidente de la República;
d) Brindar asesoramiento especializado en asuntos protocolares en todas las actividades, eventos o cualquier tipo de encuentro en las que participe el Presidente de la República en el país o el exterior, en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores, cuando corresponda;
e) Coordinar y gestionar el apoyo para la seguridad del Presidente de la República y su familia;
f) Gestionar el apoyo para brindar seguridad a los vicepresidentes de la República, dignatarios, autoridades y otros visitantes de Palacio de Gobierno, según corresponda;
g) Brindar apoyo administrativo a los vicepresidentes de la República, conforme a la normatividad vigente;
h) Conducir y administrar la gestión documentaria correspondiente al Despacho Presidencial; Promover la difusión de las actividades del Presidente de la República;
i) Brindar apoyo a las actividades en las que participe el cónyuge del Presidente de la República; así como en la gestión de los documentos dirigidos al cónyuge, y la coordinación con las entidades pertinentes;
j) Otras funciones que le sean asignadas.

2.3 Funciones y Responsabilidades de la Secretaría General[7]

La Secretaría General es la máxima autoridad ejecutiva, titular del Pliego, es el órgano de la Alta Dirección responsable de brindar asistencia técnica y administrativa al/a la Presidente/a y a los/las Vicepresidentes/as de la República. Realiza acciones de coordinación con las entidades públicas, instituciones nacionales e internacionales, organizaciones y sectores representativos de la ciudadanía. Es responsable de la conducción, coordinación y supervisión de los órganos de línea.

Está a cargo de un/a Secretario/a General y es designado/a mediante Resolución Suprema.

En caso de ausencia o impedimento de el/la Secretario/a General, el Subsecretario General asume automáticamente las funciones del cargo del Titular del Pliego; en caso de ausencia de ella Subsecretario/a General, las asume automáticamente el/la Secretario/a del Consejo de Ministros. Para esto efectos, no será necesario emitir Resolución Suprema alguna ni la Resolución a que se refiere el literal l) artículo 13

Son funciones de la Secretaría General:

[7] Tomado del Decreto Supremo N° 037-2017-PCM DS que modifica el ROF del Despacho Presidencial y del DS N° 077-2016-PCM.

a) Brindar asesoramiento al Presidente de la República para el cumplimiento de sus funciones y en su relación con el Poder Legislativo, Poder Judicial, Gobiernos Regionales y Locales y demás organismos o instituciones nacionales e internacionales;

b) Dirigir y supervisar la política institucional, ejerciendo las funciones del Despacho Presidencial como titular de pliego presupuestario;

c) Elaborar, bajo las indicaciones del Presidente de la República, la Agenda Presidencial;

d) Planificar, coordinar, dirigir, evaluar y supervisar el funcionamiento y cumplimiento de las actividades del Despacho Presidencial, en el marco de sus competencias,

e) Aprobar Resoluciones, Directivas y todo tipo de disposiciones internas, vinculadas a la conducción de la institución;

f) Gestionar las solicitudes de audiencias, visitas e invitaciones dirigidas al Presidente de la República para actos oficiales que se efectúen en el ámbito nacional o exterior;

g) Coordinar y disponer la organización de las ceremonias de otorgamiento de condecoraciones que el Presidente de la República imponga a personalidades extranjeras o nacionales; así como las ceremonias protocolares, incluyendo las de presentación de cartas credenciales ante el Presidente de la República;

h) Conducir las actividades y los asuntos protocolares en las que participe el Presidente de la República en el país o el exterior, en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores;

i) Coordinar el apoyo a la seguridad del Presidente de la República y su familia, así como a las instalaciones de Palacio de Gobierno y Despacho Presidencial, a través de sus órganos competentes;

j) Coordinar el apoyo a la seguridad de los Vicepresidentes de la República;

k) Coordinar y brindar asesoramiento técnico y administrativo al Consejo de Ministros, así como asistir a las sesiones del mismo, en el marco de sus competencias;

l) Designar, mediante Resolución de Secretaría General, a los funcionarios de confianza y directivos superiores de libre designación y remoción del Despacho Presidencial que no sean nominados por el Presidente de la República, conforme a la normatividad de la materia;

m) Suscribir convenios nacionales e internacionales de asistencia, cooperación mutua y colaboración;

n) Delegar las facultades y atribuciones que no sean privativas a su función de Secretario General;

o) Solicitar y coordinar el apoyo de las Fuerzas Armadas y Fuerzas Policiales al Despacho Presidencial; y,

p) Supervisar las acciones de seguridad y defensa nacional del Despacho Presidencial, en el marco de la normatividad vigente; y,

q) Otras funciones que se le asigne por ley o disposición legal expresa, así como aquellas que le encomiende el/la Presidente/a de la República.

2.4 Funciones y Responsabilidades de la Subsecretaría General[8]

La Subsecretaría General es el órgano de la Alta Dirección responsable de la conducción, coordinación y supervisión de la gestión de los sistemas administrativos, así como de los órganos administración interna y de línea del Despacho Presidencial.

Constituye la más alta autoridad administrativa de la entidad. Está a cargo de un/a Subsecretario/a General y es designado/a mediante Resolución Suprema. Depende jerárquicamente de la Secretaría General.

Son funciones de la Subsecretaría General:

a. Conducir y supervisar el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos y metas de gestión de los sistemas administrativos en línea a los objetivos y los planes institucionales, en coordinación con la Secretaría General;
b. Conducir y supervisar las funciones que ejercen los órganos de administración interna del Despacho Presidencial;
c. Ejercer la representación legal en asuntos de carácter administrativo;
d. Supervisar y procesar la correspondencia oficial que dirige y recibe el Presidente de la República, la administración documentaria y el archivo institucional, ejecutando los actos de gestión administrativa propios de su competencia;
e. Gestionar, diligenciar y realizar el seguimiento de las solicitudes presentadas al Presidente de la República por las diversas entidades públicas y privadas, personas naturales u otros;
f. Supervisar la ejecución presupuestaria y la administración de los recursos del Despacho Presidencial;

[8] Op. Cit. 7

g. Expedir resoluciones en materia de su competencia o en aquéllas que le hayan sido delegadas;
h. Resolver en última instancia administrativa, los recursos administrativos interpuestos ante órganos dependientes de la Subsecretaría General;
i. Conducir y supervisar el proceso de modernización institucional, tecnologías de la información y telecomunicaciones de la Entidad, coadyuvando al logró de los objetivos institucionales;
j. Efectuar el seguimiento de las medidas correctivas que adopte la Entidad como resultado de las acciones y actividades de control;
k. Coordinar y gestionar la conservación y puesta en valor de los bienes integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación del Despacho Presidencial; y,
l. Otras que le asigne por el/la Secretario/a General o aquellas que le sean dadas por normatividad expresa.

2.5 Rol y Responsabilidades de los Líderes e Integrantes de los Procesos

Los responsables e integrantes de los procesos y procedimientos deberán:

a. Conocer y gestionar los riesgos relacionados al logro de los objetivos de los procesos y procedimientos a su cargo.
b. Difundir la misión, visión, estrategias, políticas, procedimientos y responsabilidades de la Gestión de Riesgos para que cada funcionario se involucre y comparta sus conocimientos y experiencias, para lograr la mejora continua.
c. Asegurar la consistencia entre los procesos y procedimientos a su cargo con la Política Integral de Gestión de Riesgos, así como los niveles de apetito y tolerancia a los riesgos definidos, aplicables a su ámbito de acción.
d. Cumplir con las políticas y procedimientos establecidos para la gestión de los diferentes tipos de riesgo a los que están expuestas en la ejecución de las tareas a su cargo.
e. Participar activamente en 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.
f. Utilizar eficientemente el patrimonio asignado por la Alta Dirección para cubrir los riesgos enfrentados.

2.6 Política Integral de Gestión de Riesgos del Despacho Presidencial

La Gestión Integral de Riesgos constituye un eje fundamental para generar un entorno que le permita al Despacho Presidencial prestar la asistencia técnica y administrativa a la Presidencia de la República para el cumplimiento de sus competencias y funciones que le confieren la

Constitución Política, Leyes y demás disposiciones normativas vigentes. Para ello los colaboradores deben de conocer sus responsabilidades en la Gestión del Riesgo, en base a la gestión por procesos y a la toma de decisiones basada en el riesgo.

El Despacho Presidencial asume el compromiso de administrar los riesgos que puedan incidir en los servicios de asesoría técnica y administrativa que presta para el cumplimiento de las competencias y funciones del Presidente de la República de manera eficaz, transparente y moderna, así como los riesgos que afecten la consecución de los objetivos estratégicos de la organización; desarrollando en forma preventiva un análisis entre la tolerancia y el apetito al riesgo, y monitoreando constantemente la gestión realizada con el fin de mantener los riesgos en un nivel adecuado para que no afecten la estabilidad y continuidad de la entidad.

Así mismo, el Despacho Presidencial se compromete a establecer un Sistema Integral de Riesgos considerando todos los aspectos en la gestión del riesgo institucional, contemplando los riesgos en la toma de decisiones, los riesgos definidos en normativas específicas como riesgos laborales, riesgos de seguridad de la información, riesgos ambientales, operacionales, financieros, de cumplimiento, tecnológicos, y otras consideraciones de riesgos específicos que se vayan creando; con el fin de asegurar razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales y lograr un uso eficiente y eficaz del presupuesto público.

2.7 Objetivo de la Política Integral de Gestión de Riesgos del Despacho Presidencial

La Política Integral de Gestión de Riesgos del Despacho Presidencial, tiene como propósito orientar las acciones necesarias que conduzcan a disminuir la vulnerabilidad, frente a situaciones o eventos que puedan interferir en el cumplimiento de sus funciones y en el logro de sus objetivos institucionales

2.7.1. Objetivos Específicos

a) Desarrollar al interior del Despacho Presidencial un cambio cultural que genere una gestión de riesgos más preventiva y menos correctiva.
b) Realizar una gestión integrada de los riesgos que se articule con la gestión por procesos y la prevención de actos de corrupción.
c) Reducir la vulnerabilidad y fortalecer la prevención y mitigación de los efectos de los riesgos.
d) Evitar que se creen situaciones de crisis en el Despacho Presidencial.
e) Proteger los recursos del Despacho Presidencial, resguardándolos contra la materialización de riesgos.

f) Cumplir con la normativa vigente relacionada con la gestión de riesgos.
g) Prevenir probabilidades e impactos para lograr un uso eficiente y eficaz del presupuesto público
h) Implementar y mejorar el control interno, y prevenir la corrupción en los procesos críticos del Despacho Presidencial.

2.7.2. Lineamientos Generales

1. La Política Integral de Riesgos deberá ser cumplida por todos los órganos y unidades orgánicas involucradas del Despacho Presidencial y sus titulares dentro del marco de su competencia
2. La responsabilidad inicial de la gestión del riesgo recae en los titulares de los órganos y unidades orgánicas del Despacho Presidencial, como parte integral del desarrollo de sus procesos, bajo un criterio de autocontrol.
3. Son los titulares de los órganos y unidades orgánicas del Despacho Presidencial, en su calidad de responsables de los procesos y sistemas de gestión a su cargo, los que deben identificar los riesgos que puedan afectar el desarrollo de sus actividades para el logro de sus objetivos propuestos, y determinar los controles que permitan disminuir su impacto y/o probabilidad de ocurrencia.
4. Cuando en el cálculo de la severidad del riesgo, este se ubique en zona de riesgo moderado, importante o inaceptable, los responsables de los procesos definirán las acciones preventivas y/o correctivas que el caso amerite.
5. En el proceso de identificación del riesgo residual, cuando este se encuentre en zonas de riesgo moderados y tolerables, no se requerirá implementar acciones preventivas, sin embargo, se debe continuar con la aplicación de controles establecidos y el monitoreo constante del comportamiento del riesgo.
6. Se deben de establecer Planes de Contingencia cuando el impacto de la materialización del riesgo sea “Desastroso”, que permitan continuar con el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos propuestos.
7. En todo sistema de gestión o proceso que se hayan identificado riesgos, se deben diseñar controles para evitar la materialización del riesgo o establecer acciones preventivas para disminuir o eliminar la causa raíz del posible riesgo.
8. La eliminación de la causa de los posibles riesgos se basa fundamentalmente en el análisis y conocimiento de las interrelaciones de los procesos, sus recursos y actividades que lo originan, lo cual debe de generar el diseño adecuado

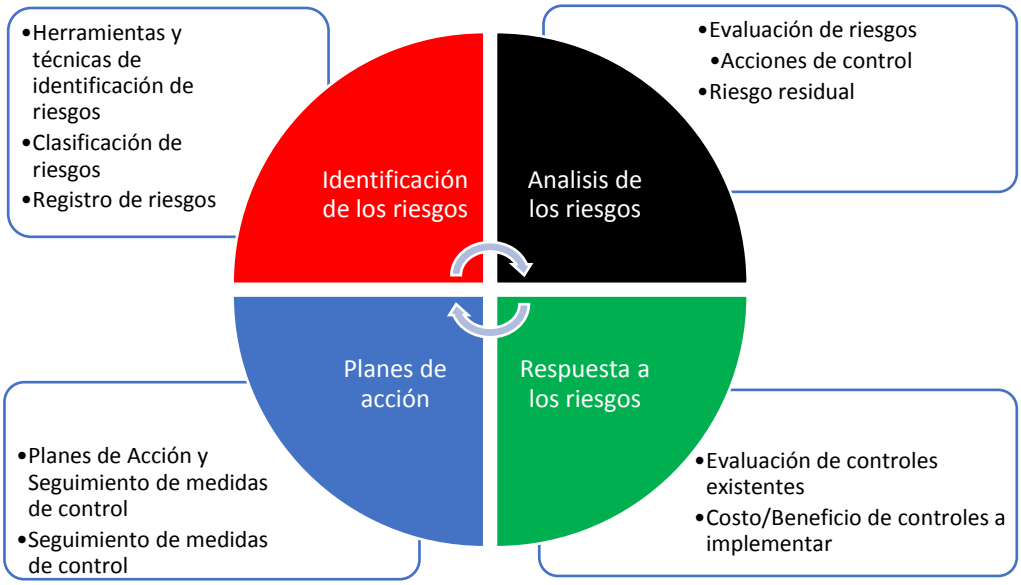
de acciones preventivas que serán transformadas luego en controles efectivos para el tratamiento del riesgo residual.

9. Se debe monitorear la aparición de nuevos riesgos y reportarlos para efectuar un debido control, registro y seguimiento correspondiente.
10. Los responsables de los procesos y sistemas de gestión deben de realizar la medición de sus controles en términos de eficacia, eficiencia y efectividad para determinar la pertinencia o la necesidad de ajuste o modificación en caso corresponda.
11. La Política Integral de Gestión de Riesgos y los lineamientos y controles establecidos, se revisarán de forma periódica y se ajustarán si es necesario para adaptarse a los cambios, nuevas situaciones o circunstancias imprevistas.

3. METODOLOGÍA APLICADA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL DESPACHO PRESIDENCIAL

Los titulares de los Órganos y Unidades Orgánicas administradores de los procesos serán los responsables de la implementación de la Metodología de Gestión de Riesgos e informarán de manera periódica a su superior jerárquico, de corresponder, para su consolidación, evaluación y envío al Comité de Control Interno, o al que haga sus veces siempre que la naturaleza del riesgo lo amerite, tal y como se describe a continuación:

Ilustración 6 - Gestión de Riesgos



Fuente: COSO ERM
Elaboración: Propia

3.1. FASE 1 - Identificación de los Riesgos en los Procesos del Despacho Presidencial

La manera como se debe identificar los riesgos en los procesos, se realizará mediante las herramientas y técnicas de identificación de riesgos, las cuales se utilizarán de manera facultativa por los titulares de los Órganos y Unidades Orgánicas, y los responsables de los procesos, tal y como se detalla a continuación;

3.1.1 Herramientas y técnicas de identificación de riesgos

A continuación, se presenta las herramientas y técnicas estándar de identificación de riesgos aplicadas, muchas de las cuales se utilizan desde hace algún tiempo en algunas disciplinas administrativas como por ejemplo para analizar procesos, para temas de calidad, proyectos, etc.

3.1.1.1. Técnicas de Recopilación de Información

a. **Tormenta de Ideas**[9]:

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.
- Todas las sugerencias se registran en la pizarra (incluso las disparatadas).

Procedimiento

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

[9] Tomado de la "Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado" aprobado por Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG

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[10]:

Los Cuestionarios; tienen como finalidad el relevamiento de la información sobre los recursos utilizados, sistemas informáticos, procedimientos, actividades, eventos negativos y controles implementados para mitigar dichos eventos. Los funcionarios responsables de la Unidad Orgánica o los encargados de los Procesos o Procedimientos según corresponda, elaboran los cuestionarios dirigidos a los Titulares y personal de los órganos y unidades orgánicas involucradas en su ejecución. Por ejemplo, se presenta un Modelo de Cuestionario de la Implementación del Sistema de Control Interno – Subcomponente Ambiente de Control (Ver Anexo N° 01).

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 Control de Documentos (Ver Anexo N° 02).

c. Entrevistas:

El funcionario responsable de la Unidad Orgánica o los encargados de los Procesos o Procedimientos según corresponda, programan las 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 Despacho Presidencial.

[10] Op. Cit 5

d. Análisis FODA[11]:

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. (Ver Tablas 3 y 4 – Ejemplo de Análisis FODA)

Tabla 2 - Formato para Análisis Interno - FODA

Factores	Debilidades	Situación de Riesgo
1.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 SCI		
2. Capacidad Tecnológica		
Habilidad técnica de la entidad para ejecutar los procesos que le competen		
3. Capacidad de innovación		
Nivel de integración de sus sistemas computarizados		
Controles existentes sobre la tecnología aplicada		

Fuente: Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, aprobado por Resolución de CGR N° 004-2017-CG

Tabla 3- Formato para Análisis Externo - FODA

Factores	Amenazas	Situación de Riesgo
Económicos		
Inflación		
Devaluación		
Incrementos salariales de aplicación general		
Políticas de transferencia de recursos		
Estabilidad política monetaria		
Tendencias inflacionarias		
Políticos		
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		
Sociales		
Porcentaje de población que presenta necesidades básicas insatisfechas		
Situación de orden público		

Fuente: Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, aprobado por Resolución de CGR N° 004-2017-CG

[11] Op. Cit 9

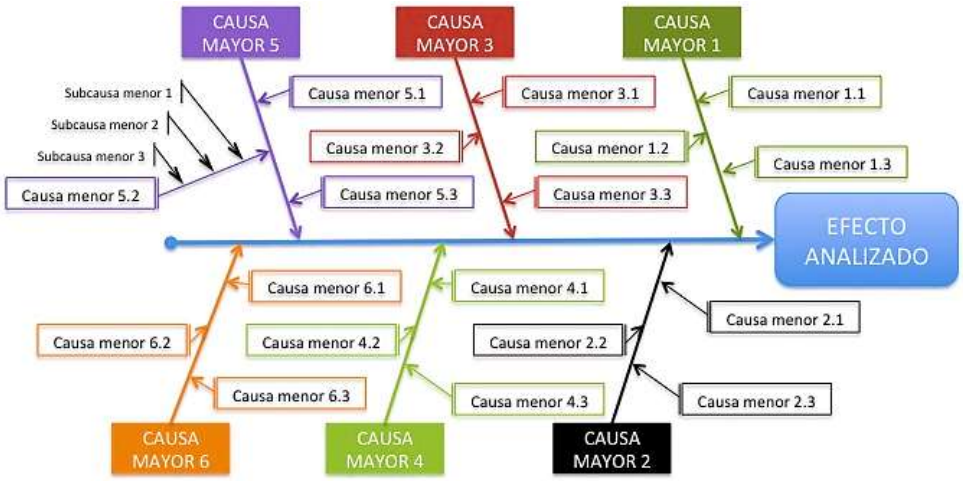
3.1.1.2. Técnicas de Diagramación

a. **Diagrama de Causa Efecto.** [12] **-** Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso.

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

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

Ilustración 7 - Diagrama Causa Efecto



Fuente: Tomado de http://www.ceolevel.com/que-es-el-diagrama-ishikawa-y-para-que-sirve

[12] https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

b. Diagramas de Flujo de Procesos[13]: El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación gráfica y esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, actividades, tareas, salidas, procedimientos y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los hechos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Por ejemplo, el diagrama de flujo del Proceso de Selección de postores (Ver Anexo N° 04).

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

Ilustración 8 – Esquema de Procesos, Objetivos y Riesgos

Proceso Nivel 0	Procesos Nivel 1	Objetivos	Riesgos	ID
Gestión de las Actividades Presidenciales	Gestión de Actividades Nacionales	Programar, organizar e implementar (Gestión) las actividades en las que participe el PDTE en coordinación con las entidades nacionales públicas y privadas	Que la Gestión de las Actividades del PDTE fuera de Palacio tenga problemas de eficiencia (Demoras, interrupciones imprevistas, sobrecostos, etc.) o eficacia (No se logren llevar a cabo por descoordinación con las entidades que intervienen o problemas internos del DP).	R1
			Que la Gestión de las Actividades del PDTE dentro de Palacio tenga problemas de eficiencia (Demoras, interrupciones imprevistas, sobrecostos, etc.) o eficacia (No se logren llevar a cabo por descoordinación con las entidades que intervienen).	R2
			Que la coordinación de los aspectos protocolares para las actividades del PDTE tengan inconvenientes (demoras, credenciales no válidas, problemas de comunicación con las Embajadas, etc)	R3
	Gestión de Actividades Internacionales	Programar, organizar e implementar las actividades en las que participe el PDTE en coordinación con las entidades internacionales públicas y privadas.	Que las coordinaciones y ejecución de las Actividades Internacionales del PDTE tengan problemas logísticos y de coordinación con sus pares internacionales.	R4
			Que la rendición de cuentas no este dentro de los parámetros establecidos y no se realice una adecuada evaluación de la Actividad Internacional del PDTE.	R5
	Gestión de Actos Normativos Presidenciales	Revisar y suscribir proyectos normativos del Poder Ejecutivo, tramitar la suscripción de leyes emitidas por el Congreso y promulgar y publicar las Normas Legales	Que la revisión de los proyectos normativos del Poder Ejecutivo no haya sido exhaustiva.	R6
			Que la tramitación de las leyes emitidas por el Congreso no hayan pasado por un análisis previo de sus implicancias políticas y económicas.	R7
			Que la promulgación y publicación de las Normas Legales no sea oportuna	R8

Fuente: Mapa de Procesos Nivel 0 del Despacho Presidencial, aprobado por Resolución N° 033-2017-DP/SG

Elaboración: Propia

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

[13] Op. Cit 9

diversas herramientas culminando con la aplicación de entrevistas a las áreas responsables de los diferentes procesos, la cual constará de un formato denominado - Nomenclador de Riesgos[14] (Ver Anexo N° 05), que contiene los conceptos esenciales para tal fin.

De la misma manera, para el registro de cada riesgo se elaborará la Ficha Resumen por Riesgo (Ver Anexo N° 06) identificado en el inventario en fichas individuales.

3.1.2 Clasificación de Riesgos[15]

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

Riesgos Estratégicos (RE)
Se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta dirección.

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

Riesgos Financieros (RF)
Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes de la organización.

Riesgos de Cumplimiento (RC)
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 (RCO)
Es la 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 (RT)

14 Adaptado del Manual de Gestión de Riesgos de la Municipalidad de Lince, Año 2017: www.munilince.gob.pe/content/manual
15 Op. Cit 9

Se asocian con la capacidad del Despacho Presidencial para que la tecnología disponible satisfaga las necesidades actuales y futuras de la organización y soporte el cumplimiento de la misión.

3.1.3 Registros de Riesgos

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

Es importante centrarse en los riesgos más relevantes para la Entidad relacionados con la significancia de los procesos y los objetivos institucionales. (Ver Anexo N° 07 – Ejemplo de Matriz de Registro de Riesgos del Despacho Presidencial)

Ilustración 9 – Matriz de Registro de Riesgos

Proceso Nivel 0	Procesos Nivel 1	Objetivos	Riesgos	ID
Gestión de las Actividades Presidenciales	Gestión de Actividades Nacionales	Programar, organizar e implementar (Gestión) las actividades en las que participe el PDTE en coordinación con las entidades nacionales públicas y privadas	Que la Gestión de las Actividades del PDTE fuera de Palacio tenga problemas de eficiencia (Demoras, interrupciones imprevistas, sobrecostos, etc.) o eficacia (No se logren llevar a cabo por descordinación con las entidades que intervienen o problemas internos del DP).	R1
			Que la Gestión de las Actividades del PDTE dentro de Palacio tenga problemas de eficiencia (Demoras, interrupciones imprevistas, sobrecostos, et.) o eficacia (No se logren llevar a cabo por descordinación con las entidades que intervienen).	R2
			Que la coordinación de los aspectos protocolares para las actividades del PDTE tengan inconvenientes (demoras, credenciales no válidas, problemas de comunicación con las Embajadas, etc)	R3
	Gestión de Actividades Internacionales	Programar, organizar e implementar las actividades en las que participe el PDTE en coordinación con las entidades internacionales públicas y privadas.	Que las coordinaciones y ejecución de las Actividades internacionales del PDTE tengan problemas logísticos y de coordinación con sus pares internacionales.	R4
			Que la rendición de cuentas no esté dentro de los parámetros establecidos y no se realice una adecuada evaluación de la Actividad Internacional del PDTE.	R5
	Gestión de Actos Normativos Presidenciales	Revisar y suscribir proyectos normativos del Poder Ejecutivo, tramitar la sucripción de leyes emitidas por el Congreso y promulgar y publicar las Normas Legales	Que la revisión de los proyectos normativos del Poder Ejecutivo no haya sido exhaustiva	R6
			Que la tramitación de las leyes emitidas por el Congreso no hayan pasado por un análisis previo de sus implicancias políticas y económicas.	R7
			Que la promulgación y publicación de las Normas Legales no sea oportuna	R8

ID	Riesgos Identificados	Tipo de Riesgo	CAUSAS (Factores internos y externos)	EFECTOS (Consecuencias)
R1	Que la Gestión de las Actividades del PDTE fuera de Palacio tenga problemas de eficiencia (Demoras, interrupciones imprevistas, sobrecostos, etc.) o eficacia (No se logren llevar a cabo por descordinación con las entidades que intervienen o problemas internos del DP).	RO	1. Mala preparación de la Carpeta o Ficha Técnica de la Actividad Presidencial. 2. Fallas en las coordinaciones de la avanzada y ejecución de la Actividad Presidencial	1. Demoras o interrupciones de la Actividad Presidencial. 2. No se logro concretar la Actividad Presidencial .
R2	Que la Gestión de las Actividades del PDTE dentro de Palacio tenga problemas de eficiencia (Demoras, interrupciones imprevistas, sobrecostos, et.) o eficacia (No se logren llevar a cabo por descordinación con las entidades que intervienen).	RO	1. Mala organización de las actividades del PDTE dentro de Palacio	Fallas (Actividades Oficiales y Participación del PDTE) en las Actividades dentro de Palacio del PDTE
R3	Que la coordinación de los aspectos protocolares para las actividades del PDTE tengan inconvenientes (demoras, credenciales no válidas, problemas de comunicación con las Embajadas, etc)	RO	Mala coordinación de aspectos protocolares para las Actividades Presidenciales	Fallas en las Ceremonias Protocolares

Elaboración: Propia

3.2. FASE 2 – Análisis de los Riesgos[16]

El análisis de los riesgos permite clasificar y valorar los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos. La determinación del valor de un riesgo con el fin de poder priorizarlos, corresponde a la determinación del Riesgo Inherente El Riesgo Inherente[17] es el valor del riesgo antes de evaluar los controles asociados. El equipo de trabajo interno evaluará los acontecimientos desde dos perspectivas (probabilidad de ocurrencia del riesgo e Impacto asociado al riesgo) y usando una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

3.2.1 Valorización 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.

3.2.1.1. Análisis cualitativo

Representan escalas descriptivas para demostrar la magnitud de consecuencias 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 de la organización. La evaluación de probabilidad de los riesgos investiga la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo específico. La evaluación del impacto de los riesgos se investiga el posible efecto sobre los objetivos, como tiempo, costo, alcance o calidad.

Para cada riesgo identificado se evalúan los niveles de probabilidad e impacto, los riesgos serán evaluados por los funcionarios responsables de la Unidad Orgánica y Encargados de Procesos en entrevistas o reuniones con los responsables de las unidades orgánicas y de los procesos.

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

[16] Adaptado de la "Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado" aprobado por Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG

[17] "El riesgo inherente es intrínseco a toda actividad, surge de la exposición y la incertidumbre de probables eventos o cambios en las condiciones del negocio o de la economía que puedan impactar una actividad" – Tomado de Taller de Elaboración de un Mapa de Riesgos, IIA, Abril 2013

Tabla 4 - Escala de Probabilidad de ocurrencia de los riesgos

Categoría/ Nivel	Definición
Improbable	Es poco frecuente la materialización del riesgo o se presume que no llegará a materializarse
Posible	Es frecuente la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializarse
Probable	Es muy frecuente la materialización del riesgo o se presume que llegará a materializarse

Fuente: COSO ERM

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

Tabla 5 -Escala de Impacto de materializarse los riesgos

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

Fuente: COSO ERM

3.2.1.2. Análisis cuantitativo

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

Tabla 6 -Escalas cuantitativas de probabilidad e impacto

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

Fuente: COSO ERM

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 de la Unidad Orgánica y Encargados de Procesos en entrevistas o reuniones con los responsables de las unidades orgánicas y de los procesos.

3.2.1.3. Matriz de probabilidad e impacto

Los riesgos inherentes de los procesos del Despacho Presidencial, deberán ser priorizados para un análisis

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

Dicha matriz especifica combinaciones de probabilidad e impacto que llevan a la calificación de los riesgos como aceptable, tolerable, moderado, importante e inaceptable. Para tal efecto se desarrollará la Matriz de Valoración de Riesgos (Ver Anexo N° 08 Ejemplo de Matriz de Valoración de Riesgos del Despacho Presidencial).

Ilustración 10 – Matriz de Valoración de Riesgos

ID	Riesgos Inherentes	Evaluación del Riesgo					
		Probabilidad		Impacto		Severidad	
	Riesgos Identificados	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
R1	Que la Gestión de las Actividades del PDTE fuera de Palacio tenga problemas de eficiencia (Demoras, interrupciones imprevistas, sobrecostos, etc.) o eficacia (No se logren llevar a cabo por descordinación con las entidades que intervienen o problemas internos del DP).	Posible	2	Moderado	2	Moderado	4
R2	Que la Gestión de las Actividades del PDTE dentro de Palacio tenga problemas de eficiencia (Demoras, interrupciones imprevistas, sobrecostos, et.) o eficacia (No se logren llevar a cabo por descordinación con las entidades que intervienen).	Improbable	1	Leve	1	Aceptable	1
R3	Que la coordinación de los aspectos protocolares para las actividades del PDTE tengan inconvenientes (demoras, credenciales no válidas, problemas de comunicación con las Embajadas, etc)	Posible	2	Desastroso	3	Importante	6

Elaboración: Propia
Nota: Se entiende que: Severidad = (Probabilidad) x (Impacto)

Los funcionarios responsables de la 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.

Ilustración 11 - Matriz de Probabilidad e Impacto

			IMPACTO		
			Leve 1	Moderado 2	Desastroso 3
PROBABILIDAD	Probable	3	**3 RIESGO MODERADO**	**6 RIESGO IMPORTANTE**	**9 RIESGO INACEPTABLE**
	Posible	2	**2 RIESGO TOLERABLE**	**4 RIESGO MODERADO**	**6 RIESGO IMPORTANTE**
	Improbable	1	**1 RIESGO ACEPTADO**	**2 RIESGO TOLERABLE**	**3 RIESGO MODERADO**

Fuente: COSO ERM

Los niveles de riesgo cualitativo y cuantitativo se muestran a continuación

Tabla 7 -Niveles de Riesgo Cualitativo y Cuantitativo

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

Fuente: COSO ERM

3.2.2. Evaluación de Riesgos

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

"Es la evaluación por la cual se determina si todos los riesgos están cubiertos por controles adecuados, que los controles tienen una periodicidad adecuada, si se encuentran debidamente evidenciados, que están siendo monitoreados correctamente y que los controles están adecuadamente documentados"[18].

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

3.2.2.1 Evaluar el diseño de los controles

Para poder realizar esta evaluación de controles es posible considerar la siguiente clasificación

[18] Tomado de "Lineamientos Generales de la Gestión de Riesgos Operacionales en Deposito Central de Valores (DCV)" (https://www.dcv.cl/img/images/informacion/gestion_de_riesgo/lineamientos_generales_gestion_de_riesgo_operacional.pdf)

Tabla 8 - Diseño de Controles por Tipo, Ejecución y Frecuencia

Diseño del control	Tipo	Correctivo	La actividad de control se encarga de corregir una acción posterior a la materialización del riesgo.
		Detectivo	Actividad que permite identificar errores ya sea en el procesamiento o posterior a la ejecución de una acción para corregirlos oportunamente antes que afecte significativamente el objetivo.
		Preventivo	Actividad que previene o evita que se materialice el riesgo.
	Ejecución	Manual	Se refiere a que la actividad de control es ejecutada por una persona.
		Mixto	Se refiere a que la actividad de control es ejecutada en combinación entre la persona y una aplicación.
		Automatizado	La actividad de control se ejecuta de forma automática por una aplicación, sin intervención de una persona.
	Periodicidad	Eventual	La actividad de control no tiene una frecuencia definida, se activa cada vez que se presenta el evento de riesgo.
		Muchas veces al día	Se ejecuta varias al veces en el día
		Diario	Se ejecuta una vez al día
		Semanal	Se ejecuta una vez cada semana
		Mensual	Se ejecuta una vez al mes
		Trimestral	Se ejecuta una vez cada tres meses
		Semestral	Se ejecuta una vez cada seis meses
		Anual	Se ejecuta una vez al año

Fuente: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf
Elaboración: Propia

3.2.2.2 Evaluar la efectividad de los controles

La evaluación de la efectividad es una actividad orientada a determinar cuan efectivo es el control que se está aplicando para evitar la ocurrencia del riesgo asociado.

Para lo anterior se consideran las siguientes características del control.

Tabla 9 - Efectividad de los Controles según sus características

Caracteristicas	Descripcion
Existencia	Se evalúa la existencia y la implementación del control como mitigador
Formalidad del control	Se considera si el control se encuentra operativo y esta descrito formalmente y definido su responsable
Diseño del control	Se analiza si el diseño del control cumple con el objetivo para lo cual fue creado
Frecuencia	Se considera las veces que es ejecutado el control
Tipo de control	La tipificación del control respecto a su ejecución (manual, mixto o automático) y a las características del control (preventivo, detectivo y correctivo)
Evidencia	Es el registro o la documentación que sustenta que el control se encuentre operativo y que se cumple de acuerdo a lo definido

Fuente: Taller de Elaboración de un Mapa de Riesgos, Instituto de Auditores Internos del Perú

Para la validar el cumplimiento de las características indicadas se deben de realizar actividades tales como: Entrevistas, Inspecciones, Observaciones, Análisis de la Documentación, etc**.**

Finalmente se pondera la efectividad del control de acuerdo a su diseño

3.2.3. Riesgo Residual[19]

El riesgo residual o riesgo controlado es aquel que permanece después que responsables de las unidades orgánicas y del proceso tomen las actividades de control necesarias para reducir la probabilidad y consecuencia del riesgo.

El riesgo residual podrá ser valorado tomando en consideración, los riesgos inherentes inicialmente evaluados contra aquellas acciones de control que minimizaron dichos riesgos, para esto se deberá determinar la eficacia de las acciones de control implementadas o existentes, permitiendo así determinar el adecuado riesgo residual.

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

Tabla 10 - Criterios de valoración para el riesgo residual

Criterios	Valoración del Riesgo Residual
No existen actividades de control implementadas	Se mantiene riesgo inicial del nivel de riesgo inicial
Existen actividades de control implementadas	Se reduce en un nivel del riesgo inicial
Existen actividades de control eficaces	Se reduce en dos niveles del riesgo inicial

Fuente: COSO ERM

Dependerá de la entidad considerar la mejor técnica para la determinación del riesgo residual, lo cual debe relacionarse con la eficacia de los controles implementados.

3.3. FASE 3 – Respuesta a los Riesgos[20]

Como respuesta al riesgo residual o riesgo controlado, los responsables de las unidades orgánicas y de los procesos, determinarán como responder a ellos. Las respuestas pueden ser la de EVITAR, REDUCIR, COMPARTIR y ASUMIR el riesgo. Al considerar su respuesta, los funcionarios responsables de la Unidad Orgánica y Encargados de Procesos evalúan su efecto sobre la probabilidad de impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

[19] Op. Cit 9
[20] Op. Cit 5

3.3.1 Acciones a considerar[21]

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

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

b) Reducir el Riesgo: implica reducir tanto la probabilidad (medidas de prevención) como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

c) Compartir o Transferir el Riesgo: consiste en trasladar el impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta, a un tercero. Transferir el riesgo simplemente da a otra parte la responsabilidad de su gestión; no lo elimina. Como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

d) Asumir el Riesgo: luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

3.4. FASE 4 – Planes de acción y seguimiento de medidas de control

Cuando se definan planes de acción, éstos se documentarán indicando el responsable y los plazos estimados para implementarlos. Es responsabilidad de cada titular del Órgano o Unidad Orgánica, según corresponda, cumplir los planes de acción para afrontar los riesgos relacionados a los objetivos estratégicos o procesos de su competencia.

[21] Op. Cit 9

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

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

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

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

a) **Definir responsables de implementar los planes de acción**
   Establecer la dependencia responsable de implementar cada uno de los planes de acción.
   Se debe establecer la responsabilidad en una sola dependencia para evitar que esta se diluya.
   Los planes de acción tienen que ser validados por los responsables de su implementación, a fin de evitar contramarchas.
   Las dependencias responsables del logro de los objetivos estratégicos o de la ejecución de los procesos relevantes, según sea el caso, deben supervisar la implementación de los planes de acción que se hayan establecido para afrontar los riesgos lo que implica entre otros aspectos, hacer seguimientos necesarios y recabar con frecuencia bimestral el avance y reportar esta información al Comité de Gestión de Riesgos.

b) **Matrices de evaluación y respuesta a los riesgos y planes de acción**
   Elaborar e imprimir para cada objetivo estratégico o proceso relevante, una matriz de evaluación y respuesta a los riesgos en la cual debe registrarse la información que debe tener a la vista el Gerente que la aprobará.

Ilustración 12 – Matriz de Evaluación y Respuesta a los Riesgos

ID	Descripción			Riesgo Inherente				Actividades de Control Establecidos	Riesgo Residual				RESPUESTA AL RIESGO		
				P	I	Severidad			P	I	Severidad				
	Riesgos Identificados	Caussa	Impacto	V	V	Nivel	Valor		V	V	Nivel	Valor	Tipo de Respuesta	Planes de Acción	Código
R1	Que la Gestión de las Actividades del PDTE fuera de Palacio tenga problemas de eficiencia (Demoras, interrupciones imprevistas, sobrecostos, etc.) o eficacia (No se logren llevar a cabo por descordinación con las entidades que intervienen o problemas internos del DP).	1. Mala preparación de la Carpeta o Ficha Técnica de la Actividad Presidencial. 2. Fallas en las coordinaciones de la avanzada y ejecución de la Actividad Presidencial	1. Demoras o interrupciones de la Actividad Presidencial. 2. No se logro concretar la Actividad Presidencial .	2	2	Moderado	4	1. Establecer un procedimiento para la preparación de la Carpeta o Ficha Técnica de la Actividad Presidencial (AP) 2. Establecer las coordinaciones de manera previa para disminuir las fallas en la avanzada u ejecución de las AP	1	2	Tolerable	2	ASUMIR	Revisar periodicamente la efectividad de los procedimientos y las coordinaciones de manera preventiva	RR01
R2	Que la Gestión de las Actividades del PDTE dentro de Palacio tenga problemas de eficiencia (Demoras, interrupciones imprevistas, sobrecostos, et.) o eficacia (No se logren llevar a cabo por descordinación con las entidades que intervienen).	1. Mala organización de las actividades del PDTE dentro de Palacio	Fallas (Actividades Oficiales y Participación del PDTE) en las Actividades dentro de Palacio del PDTE	1	1	Aceptable	1	1. Establecer una serie de actividades debidamente optimizadas para la organización de las actividades del PDTE dentro de Palacio	1	1	Aceptable	1	ASUMIR	Revisar periodicamente las actividades programadas para verificar su optimización	RR02
R3	Que la coordinación de los aspectos protocolares para las actividades del PDTE tengan inconvenientes (demoras, credenciales no válidas, problemas de comunicación con las Embajadas, etc)	Mala coordinación de aspectos protocolares para las Actividades Presidenciales	Fallas en las Ceremonias Protocolares	2	3	Importante	6	Establecer con la debidad anticipación las coordinaciones de los aspectos protocolares de las AP	2	2	Moderado	4	REDUCIR	Establecer una estrategia para evitar las contingencias de las malas coordinaciones	RR03

Elaboración: Propia

Nota: Se entiende que: P=Probabilidad; I= Impacto; V= Valora numérico. Severidad = (Probabilidad)* (Impacto)

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

Tabla 11 Matriz de Planes de Acción para afrontar los Riesgos

Descripción del Objetivo estratégico/específico o de proceso:

.....

.....

N° de Riesgo	Responsable	Código	Descripción	Análisis Costo Beneficio	Fecha de Inicio	Fecha de Término	% de Avance	Comentarios

Elaboración: Propia

4. INFORMES Y PERIODICIDAD

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

Tabla 12 - Periodicidad de los Informes a emitir

Informes	Periodicidad	Responsable	Dirigido a
Registro de riesgos	Continuo	Equipo de trabajo interno	Funcionario responsable de la UO y/o encargado del Proceso
Mapa de Riesgos y Matriz de Riesgos por Proceso	Trimestral	Equipo de trabajo interno	Funcionario responsable de la UO y/o encargado del Proceso
Funcionario responsable de la UO y/o encargado del Proceso	Semestral	Funcionario responsable de la UO y/o encargado de Proceso	Comité de Control Interno
Reporte de riesgos con eventos de perdidas	Situación Extraordinaria	Funcionario responsable de la UO y/o encargado de Proceso	Comité de Control Interno

Elaboración: Propia

5. GLOSARIO [22]

Análisis de Costo- Beneficio
Herramienta usada para tomar decisiones sobre las técnicas propuestas por el grupo para la gestión 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. 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 establecidos.

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, el cual es derivado de fuentes internas o externas del Despacho Presidencial, que afecta el cumplimiento de los objetivos.

[22] Tomado del Manual de Gestión de Riesgos Electro Ucayali SA, Año 2013: https://www.electroucayali.com.pe/Portal/uploadFiles/66.pdf

Factores de riesgo
Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso o subproceso que indica la posible materialización de Riesgo o pueden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos al Despacho Presidencial.

Gestión de Riesgos
Un proceso colaborativo institucional para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de mitigar, transferir o evitar el riesgo, proporcionando 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 de una Institución/proceso/procedimiento, conforme a un criterio de probabilidad e impacto, que nos permite visualizar las áreas expuestas a probabilidad e impacto.

Matriz de Riesgos
Constituye una herramienta metodología que permite hacer un inventario de riesgos sistemáticamente agrupados, con una clasificación del tipo de riesgo y se define el nivel de riesgo en base a su probabilidad e impacto. Una matriz incluye la recomendación de controles, 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 determinados insumos o entradas.

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 total ausencia de controles.

Riesgo Residual

Es el riesgo subsistente una vez aplicados los controles propios de la actividad, pero antes de un análisis o gestión de riesgos.

Supervisión o Seguimiento
Proceso dinámico permanente de orientación, Manual, 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
Nivel de exposición a un evento negativo, con potencialidad de causar daño.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO),(2004), “Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado”.
- Nahun Frett, (2016),Smart Audit (Auditoria Inteligente), Class Consulting
- Roberto Claros Cohaila y Oscar León Llerena, (2012), “El Control Interno como herramienta de Gestión y Evaluación”, Lima, Perú, Instituto Pacífico
- Alfredo Velez Holmes, (2013), Taller de Elaboración de Mapa de Riesgos, Lima Perú, Instituto de Auditores del Perú
- José Manuel Pardo Álvarez, Gestión por procesos y riesgo operacional, España (2017), AENOR Internacional
- CONADI, Manual de procedimientos para la Gestión de Riesgos, Chile 2017
- Manual de Gestión de Riesgos de la Municipalidad de Lince, Año 2017: www.munilince.gob.pe/content/manual
- Manual de Gestión de Riesgos Electro Ucayali SA, Año 2013: https://www.electroucayali.com.pe/Portal/uploadFiles/66.pdf
- Lineamientos Generales de la Gestión de Riesgos Operacionales en DCV: ((https://www.dcv.cl/img/images/informacion/gestion_de_riesgo/lineamientos_generales_gestion_de_riesgo_operacional.pdf)

ANEXOS

Anexo N° 01.- Modelo de cuestionario para los componentes del SCI

Anexo N° 02.- Ejemplo de Modelo de encuesta (con preguntas cerradas) sobre Control de Documentos

Anexo N° 03.- Ejemplo de Análisis FODA (Despacho Presidencial)

Anexo N° 04.- Ejemplo de Diagrama flujo de procesos

Anexo N° 05.- Nomenclador de Riesgos

Anexo N° 06.- Ficha Resumen por cada Riesgo

Anexo N° 07.-Matriz de Registro de Riesgo

Anexo N° 08.-Matriz de Valoración de Riesgos

Anexo N° 01.- Modelo de cuestionario para los componentes del SCI

Nº	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	Calificación Encuestados	Promedio	Interpretación
	Filosofía de la Dirección	**EVALUACION**		
1	La Dirección muestra interés de apoyar al establecimiento y mantenimiento del control interno en la entidad a través de políticas, documentos, reuniones, charlas y otros medios.	4.4	4.05	SATISFACTORIO
2	La Dirección reconoce y promueve los aportes del personal que mejoran el desarrollo de las actividades laborales	4.5		
3	La Dirección incentiva el desarrollo transparente de las actividades de la entidad	3.9		
4	Se toman decisiones frente a desviaciones de indicadores, variaciones frente a los resultados contables, dejándose evidencia mediante actas	3.9		
5	La Dirección proporciona el apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de las labores de control	3.6		
6	La Dirección demuestra una actitud positiva para implementar las recomendaciones del OCI	4		
	Integridad y valores éticos			
7	La entidad cuenta con un código de ética debidamente aprobado, y difundido mediante talleres o reuniones	4.133333333		
8	La administración ha difundido la "Ley del Código de Ética de la Función Pública"	4.166666667		
9	Se comunican debidamente dentro de la entidad las acciones disciplinaria que se toman sobre violaciones éticas.	3.625		
10	La Dirección demuestra un comportamiento ético, poniendo en práctica los lineamientos de conducta de la entidad.	4.1		
11	Se sanciona a los responsables de actos ilegales de acuerdo con las políticas definidas por la Dirección	4.033333333		
	Administración Estratégica			
12	La Dirección ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad.	2.866666667		
13	La Dirección asegura que todas las Áreas, Departamentos formulen, implementen y evalúen actividades concordantes con su plan operativo institucional	2.9		
14	Los planes estratégicos, operativos y de contingencia se elaboran, conservan y actualizan según procedimientos documentados	3.866666667		
15	Todas las unidades orgánicas evalúan periódicamente su plan operativo con el fin de conocer los resultados alcanzados y detectar posibles desvíos.	3.833333333		
16	La entidad ha formulado el análisis de la situación con participación de todas las gerencias para definir su direccionamiento y desarrollo de los servicios	3.9		
17	Los resultados de las mediciones efectuadas a los planes operativos en los últimos dos semestres están dentro de los niveles esperados	4.1		
	Estructura organizacional			
18	La estructura organizacional se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad y se ajusta a la realidad.	2.9		
19	El Manual de Organización y Funciones (MOF) refleja todas las actividades que se realizan en la entidad y estan debidamente delimitadas	4		
20	La entidad cuenta con un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) debidamente actualizado	4.466666667		
21	Todas las personas que laboran en la entidad ocupan una plaza prevista en el PAP y un cargo incluído en el de Asignación de Personal (CAP)	4.166666667		
22	La Dirección se asegura de que los trabajadores conozcan los documentos normativos (MOF, ROF, CAP y demás manuales) que regulan las actividades de la entidad	4.333333333		
23	Se han elaborado manuales de procesos con sus respectivos flujos de información (Flujogramas)	3.866666667		
	Administración de los Recursos Humanos			
24	La entidad cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social y evaluación de personal.	4.433333333		
25	Se cuenta con un programa de inducción al personal que ingresa relacionados con el puesto al que ingresa y los principios éticos que su cargo conlleva	4.3		
26	Las unidades orgánicas cuentan con la cantidad de personal necesaria para el adecuado desarrollo sus actividades.	3.866666667		
27	La entidad elabora anualmente un plan de formación y capacitación del personal, con la participación de todas las áreas y se da cumplimiento al mismo	4.033333333		
28	La escala remunerativa está en relación con el cargo, funciones y responsabilidades asignadas	3.9		

	Competencia profesional	
29	Se han identificado las competencias necesarias para cada cargo previsto en el CAP y han sido plasmadas en un documento normativo (perfil del cargo)	4.4
30	El personal que ocupa cada cargo de trabajo cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo	4.733333333
31	El titular, funcionarios y demás servidores son conocedores de la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento del control interno.	4.133333333
	Asignación de autoridad y responsabilidad	
32	La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos.	4.433333333
33	Estos documentos normativos son revisados periódicamente con el fin de ser actualizados o mejorados	4.033333333
34	Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden	4.166666667
	Órgano de Control Institucional	
35	Los Órganos de Control Institucional (OCI) evalúan los controles de los procesos vigentes e identifican oportunidades de mejora acorde a su plan de trabajo	4.2
36	Son de comprobada competencia e idoneidad profesional los miembros que conforman el equipo de trabajo del OCI	4.033333333
37	El OCI evalúa periódicamente el sistema de control interno de la entidad	4.5
	Planeamiento de la Administración de Riesgos	
38	Se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos.	2.866666667
39	La Dirección (Directorio, Gerencias y Jefaturas) ha establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de riesgos	3.9
40	El planeamiento de la administración de riesgos es específico en algunas áreas, como en la asignación de responsabilidades y monitoreo de los mismos.	3.733333333
41	La entidad cuenta y ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgos	3.533333333
	Identificación de Riesgos	
42	Estan identificados los riesgos significativos por cada objetivo	3.6
43	Se ha identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de los procesos y las actividades.	3.866666667
44	Se ha participado en la identificación de los riesgos de las actividades de las diferentes unidades orgánicas o procesos.	3.266666667
45	En la identificación de riesgos se ha tomado en consideración aspectos internos (de la entidad) y externos (fuera de la entidad)	3.233333333
	Valoración de riesgos	
46	En el desarrollo de sus actividades se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia)	3.9
47	En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (IMPACTO)	3.533333333
48	Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación han sido registrados por escrito	3.466666667
	Respuesta al riesgo	
49	Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados.	3.366666667
50	Se han definido lineamientos para efectuar seguimiento periódico a los controles desarrollados con respecto a los riesgos	3.466666667
	Procedimiento de Autorización y Aprobación	
51	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están claramente definidos en manuales o directivas y son realizados para todos los procesos y actividades.	4
52	Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas han sido adecuadamente comunicados a los responsables.	4.5
	Segregación de funciones	
53	Las actividades expuestas a riesgos de error o fraude han sido asignadas a diferentes personas o equipos de trabajo.	4.033333333
54	Se efectúa rotación periódica del personal asignado en puestos susceptibles a riesgos de fraude.	4.4
	Evaluación Costo - Beneficio	
55	El costo de los controles establecidos para sus actividades está de acuerdo a los resultados esperados (beneficios)	4
56	Se toma en cuenta que el costo de establecer un control no supere el beneficio que se puede obtener	4

	Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	
57	Se han establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de los recursos o archivos	4.4
58	El acceso a los recursos o archivos queda evidenciado en documentos tales como recibos, actas entre otros.	4.2
59	Periódicamente se comparan los recursos asignados con los registros de la entidad (por ejemplo arqueos, inventarios u otros)	4.5
60	Se ha identificado los activos expuestos a riesgos como robo o uso no autorizado, y se han establecido medidas de seguridad para los mismos.	4.233333333
61	Los documentos internos que genera y reciben las unidades orgánicas están debidamente numerados y protegidos.	4.466666667
	Verificaciones y conciliaciones	
62	Las unidades orgánicas periódicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas.	4.266666667
63	Periódicamente se comparan los resultados con los registros de los procesos, actividades y tareas utilizando para ello distintas fuentes.	3.866666667
	Evaluación de desempeño	
64	La entidad cuenta con indicadores de desempeño para los procesos, actividades y tareas.	4.633333333
65	La evaluación de desempeño se hace con base en los planes organizacionales, disposiciones normativas vigentes.	4.1
	Rendición de cuentas	
66	La entidad cuenta con procedimientos y lineamientos internos que se siguen para la rendición de cuentas	4.2
67	La administración exige periódicamente la presentación de declaraciones juradas a su personal	4.166666667
68	Conoce sus responsabilidades con respecto a las rendiciones de cuenta.	4.033333333
	Documentación de procesos, actividades y tareas	
69	El personal conoce qué procesos involucran a su unidad orgánica y qué rol le corresponde en los mismos.	4.166666667
70	Los procesos, actividades y tareas de la entidad se encuentran definidas, establecidas y documentadas al igual que sus modificaciones.	4.3
	Revisión de procesos, actividades y tareas	
71	Se revisan periódicamente con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente.	4.2
72	Se implementan las mejoras propuestas y en caso de detectarse deficiencias se efectúan las correcciones necesarias	4.033333333
	Controles para la tecnologías de Información y comunicaciones	
73	Se cuenta con políticas y procedimientos escritos para la administración de los sistemas de información	4.166666667
74	Es restringido el acceso a la sala de cómputo, procesamiento de datos, a las redes instaladas, así como al respaldo de la información (backup)	4.133333333
75	Los sistemas de informaclón cuentan con controles y sistemas que evitan el acceso no autorizado a la información.	4.233333333
76	La entidad cuenta con un Plan Operativo Informático	4.1
77	El área de informática cuenta con un Plan de Contingencias	4.266666667
78	Se han definido los controles de acceso general (Seguridad física y lógica de los equipos centrales)	4.133333333
79	Se han creado perfiles de usuario de acuerdo con las funciones de los empleados, creación de usuarios con accesos propios (contraseñas) y relación de cada usuario con el perfil correspondiente.	4.266666667
80	Los programas informáticos (software) de la entidad cuentan con licencias y autorizaciones de uso	4.1
81	La entidad cuenta con un adecuado servicio de soporte técnico para las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)	4
82	Se lleva el control de los nuevos productos ingresados a desarrollo así como de las modificaciones de los existentes en carpetas documentadas	4.166666667
83	La entidad ha definido políticas sobre el cambio frecuente de contraseñas, sobre su uso y cuando el personal se desvincule de las funciones	4.066666667
84	La entidad ha establecido controles para la adquisición de paquetes de software	4.233333333
	Funciones y características de la información	
85	La información Gerencial es seleccionada, analizada, evaluada y sintetizada para la toma de decisiones.	4.133333333
86	Se han definido niveles para el acceso del personal al sistema de información	4.133333333
	Información y responsabilidad	
87	Los titulares y funcionarios identifican las necesidades de información de todos los procesos y han implementado los controles necesarios en las áreas respectivas.	4.1
88	Se cuenta con políticas y procedimientos que garantizan el adecuado suministro de información para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades	4.566666667

	Calidad y suficiencia de la información	
89	La información interna y externa que maneja la entidad es útil, oportuna y confiable en el desarrollo de sus actividades.	4.6
90	Se han diseñado, evaluado e implementado mecanismos para asegurar la calidad y suficiencia de la información	3.866666667

	Sistemas de información	
91	La entidad está integrada a un solo sistema de información y se ajusta a las necesidades de sus actividades.	2.866666667
92	Periódicamente se solicita a los usuarios opinión sobre el sistema de información registrándose los reclamos e inquietudes para priorizar las mejoras	2.9

	Flexibilidad al cambio	
93	Se revisan periódicamente los sistemas de información y de ser necesario se rediseñan para asegurar su adecuado funcionamiento.	3.896551724

	Archivo Institucional	
94	La entidad cuenta con una unidad orgánica que se encarga de administrar la documentación e información generada por la entidad.	4.166666667
95	La administración de los documentos e información se realiza de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos para la preservación y su conservación (archivos electrónico, magnéticos y físicos)	3.9
96	Los ambientes utilizados por el archivo insititucional cuenta con una ubicación y acondicionamiento apropiado	4.2

	Comunicación interna	
97	La entidad ha elaborado y difundido documentos que orienten la comunicacion interna.	4.172413793
98	La administración mantiene actualizado a la Dirección respecto al desempeño, desarrollo, riesgos, principales iniciativas y cualquier otros eventos resultantes	3.733333333
99	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos para la denuncia de actos indebidos por parte del personal	3.933333333

	Comunicación externa	
100	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos adecuados para informar hacia el exterior sobre su gestión institucional	4.233333333
101	El portal de transparencia de la entidad se encuentra adecuadamente actualizado.	4.166666667
102	La entidad cuenta con mecanismos y procedimientos para asegurar la adecuada atención de los requerimientos externos de información (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública).	4.033333333

	Canales de comunicación	
103	Se ha implementado alguna política que estandarice una comunicación interna y externa, considerándose diversos tipos de comunicación: memorando, paneles informativos, boletines, revistas.	3.866666667
104	Estos canales de comunicación permiten que la información fluya de manera clara, ordenada y oportuna.	4

	Actividades de prevención y monitoreo	
105	En el desarrollo de sus labores, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente si éstas se efectúan de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello.	4.033333333
106	Las unidades orgánicas realizan acciones para conocer oportunamente si los procesos en los que interviene se desarrollan de acuerdo con los procedimientos establecidos (monitoreo).	4.103448276

	Seguimiento de resultados	
107	Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección.	5.9
108	Cuando se descubre oportunidades de mejora se disponen medidas para desarrollarlas	4.3
109	Se realiza el seguimiento a la implementación de las mejoras propuestas a las deficiencias detectadas por el OCI.	4

	Compromiso de mejoramiento	
110	La entidad efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permite proponer planes de mejora que son ejecutados porsteriormente.	4.2
111	Se implementan las recomendaciones producto de las autoevaluaciones realizadas	4.233333333
112	Se implementan las recomendaciones que formulan los Órganos de control, las mismas que constituyen compromisos de mejoramiento.	4.333333333

Fuente: MECI (Modelo Estándar de Control Interno de Colombia) – Ejemplo de Autoevaluación
Elaboración: Propia

La evaluación se calcula sumando el puntaje de cada uno de los encuestados según el puntaje de evaluación y dividiendo después por el número de los encuestados.

PUNTAJE DE EVALUACION		RANGOS
No se cumple =1		Rango 0.0 – 1.9: Insuficiencia Critica
Se cumple insatisfactoriamente = 2		Rango 2.0 – 2.9: Insuficiente
Se cumple aceptablemente = 3		Rango 3.0 – 3.9: Adecuado
Se cumple en alto grado = 4		Rango 4.0 – 5.0: Satisfactorio
Se cumple plenamente = 5		

Anexo N° 02.- Ejemplo de Modelo de encuesta (con preguntas cerradas) sobre Control de Documentos

6.2 CONTROL DE LOS DOCUMENTOS	SI	NO	NA
6.2.1) ¿Se han definido los documentos, que deben estar sometidos a control?			
6.2.2) ¿Existe una lista de documentos en vigor?			
6.2.3) ¿Se ha implantado la utilización de listas de distribución de documentos controlados o un procedimiento equivalente?			
6.2.4) ¿Se ha designado el personal autorizado para llevar a cabo la revisión y aprobación de los distintos documentos?			
6.2.5) ¿Se retiran de su uso los documentos obsoletos?			
6.2.6) ¿Cumplen los documentos los requisitos mínimos en cuanto a forma, incluyendo?: Comprobar en una muestra de documentos de elaboración interna			
Identificación única			
Fecha de emisión o nº de revisión			
Nº de página			
Total de páginas o marca de final de documento			
Responsable de la puesta en circulación			
6.2.7) ¿Se ha establecido una sistemática para la modificación de documentos?			
6.2.8) ¿Incluye dicha sistemática las modificaciones en los documentos mantenidos en sistemas informáticos?			

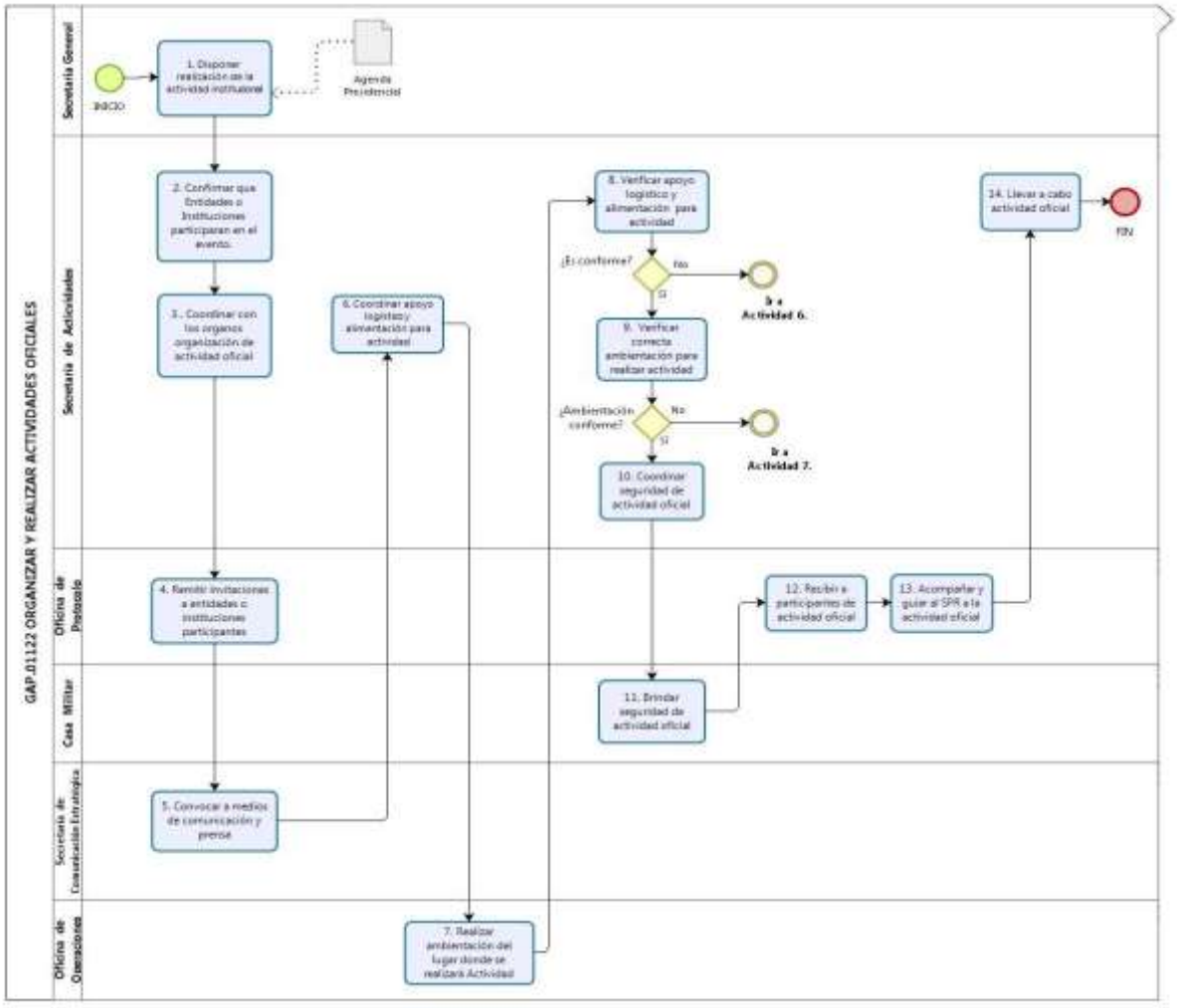
Elaboración: Propia

Anexo N° 03.- Ejemplo de Análisis FODA (Despacho Presidencial)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Institución que proporciona asistencia técnica y administrativa al señor Presidente de la República	1. Existencia de las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional agrupadas en 04 ejes temáticos: 1) Democracia y estado de derecho; 2) Equidad y Justicia Social; 3) Competitividad del país; 4) Estado eficiente, transparente y descentralizado
2. Autonomía administrativa, económica, funcional y financiera del Pliego	2. Impulso de un estado eficiente al servicio de los ciudadanos. Participación ciudadana en la consolidación de la democracia
3. Estructura orgánica con énfasis al trabajo en equipo	3. Crecimiento económico sostenido del Perú, frente a los problemas de la región y del mundo
4. Página web implementada, como instrumento de transparencia de la gestión, así como difusión de las actividades presidenciales	4. Globalización económica, tratados de libre comercio, integración regional, equilibrios macroeconómicos y estabilidad de precios
5. Personal profesional y técnico con capacidad y experiencia	5. Política de Gobierno definida en cuatro horizontes: 1) Crecimiento con inclusión social en democracia 2) Igualdad de derechos, oportunidades y metas sociales alineadas con los objetivos del Milenio, 3) Concertación económica en los ámbitos nacional, regional y local y 4) Reencuentro Histórico con el Perú Rural.
6. Cumplimiento eficiente respecto a las actividades presidenciales tanto dentro como fuera del Palacio de Gobierno	6. Proceso de transparencia en el manejo de la información y los recursos públicos.
7. Personal calificado, con sólida formación profesional y amplia experiencia	7. Existencia de nuevas tecnologías de información y comunicación, teniendo mayor acceso a Internet y redes sociales
8. Palacio de Gobierno considerado como Patrimonio cultural de la Nación	8. Nuevas tecnologías de información en la nube: Ej. BIG DATA ANALISIS, etc.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
1.Insuficientes programas de capacitación de desarrollo de personal	1. Falta fortalecer los derechos fundamentales y de la dignidad de las personas y la consolidación de la institucionalidad democrática y de participación ciudadana que permita reducir las inequidades, la pobreza y extrema pobreza
2.Clima laboral no adecuado como consecuencia de expectativas no atendidas en gestiones anteriores	2. Estado democrático y descentralizado funcionando en forma ineficiente y no articulado plenamente con los diferentes sectores ni con los niveles de gobierno: nacional, regional y local.
3. No contar con equipos de calidad y de última generación que soporte adecuadamente el módulo presupuestal con que cuenta el DP	3. Existencia de una economía nacional en crecimiento, sin una adecuada inclusión social.
4. Insuficientes equipos de seguridad y de comunicaciones de última tecnología	4. Economía internacional en crisis, afectando la economía de nuestro país.
5. Equipos informáticos insuficientes y en etapa de obsolescencia asi como licencias de SW insuficientes	5. La tecnología de la información existente no se proceso oportunamente por falta de equipos adecuados
6. El mantenimiento de los bienes culturales de Palacio de Gobierno, no es el adecuado.	6. A nivel del sector público existe una alta tercerización de los servicios
7. Los talleres de mantenimiento técnico, no cuentan con las debidas instalaciones y equipamiento	7. Insuficiencia de programas de capacitación y actualización de los servidores públicos en aspectos de gestión pública
8. Palacio de Gobierno es considerado como Patrimonio cultural de la Nación	

Fuente: Documentos de gestión del Despacho Presidencial

Anexo N° 04.- Ejemplo de Diagrama flujo de procesos



Elaboración: Despacho Presidencial

Anexo N° 05.- Nomenclador de Riesgos

FICHA TÉCNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
Gestión de las Actividades Presidenciales - GAP.01			
Nombre	Gestión de las Actividades Presidenciales	**Responsable**	Secretario(a) de Actividades
Objetivo	Definir y lograr el cumplimiento de todas las actividades en las que participe el Presidente de la República a nivel nacional e internacional	**Requisitos**	- Ley N° 27573, que crea el pliego presupuestal Despacho Presidencial - Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo - Decreto Supremo N°077-2016-PCM, que aprueba el ROF del Despacho Presidencial
Alcance	Comprende la planificación e implementación de las actividades presidenciales en el país y el exterior, la aplicación de los aspectos protocolares en cada actividad presidencial y la evaluación de su cumplimiento	**Clasificación**	Misional

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Proveedores	**Insumos**	**Procesos nivel uno**	**Productos**	**Usuario o Destinatario de los bienes y servicios**
- Procesos estratégicos del Despacho Presidencial - Entidades públicas - Entidades privadas - Gobiernos Regionales - Gobiernos Locales - Sociedad civil - Organismos internacionales	- Planes Estratégicos de corto y mediano plazo (PEI-POI) - Presupuesto institucional - Normativa institucional aprobada - Eventos nacionales aprobados - Eventos internacionales autorizados	▶ Gestión de Actividades Nacionales ▶ Gestión de Actividades Internacionales ▶ Gestión de Asuntos Protocolares	- Propuesta de Plan y Agenda Presidencial - Mecanismos y estrategias de ejecución de actividades nacionales - Mecanismos y estrategias de ejecución de actividades internacionales - Estándares protocolares	- Presidente de la República - Entidades públicas - Entidades privadas - Gobiernos Regionales - Gobiernos Locales - Sociedad civil - Organismos internacionales

Elaboración: Despacho Presidencial

Anexo N° 06.- Ficha Resumen por cada Riesgo

PROCESO	OBJETIVOS
GESTION DE ACTIVIDADES NACIONALES	Fortalecer la presencia del estado.
	Impulsar la labor de los sectores y de los gobiernos Sub Nacionales

CUADRO DE GESTION DE RIESGOS DESPACHO PRESIDENCIAL

Macroproceso / Servicio	Proceso / Producto	Sub Proceso	OBJETIVO	Riesgo	Descripción del riesgo	Efectos o Consecuencias	Causas	Probabilidad	Impacto	PONDERACION RIESGO	NIVEL DE RIESGO INHERENTE	Controles a implementar	Tipo de Control	Clase de Control	Frecuencia	Responsable del Control	Documentación del Control
GESTIONES DE ACTIVIDADES NACIONALES	GESTION DE ACTIVIDADES NACIONALES	Ejecutar Actividades fuera del palacio de gobierno	Gestionar las actividades del Presidente de la Republica que se realizan en la ciudad de Lima.	R1	Insuficiencia de recursos (Humanos, logísticos, medios técnicos, documentos y otros)	No realización o ejecución con fallas de la actividad	No cumplimiento de los organizadores, en brindar los recursos logísticos	1	3	3	MODERADO	Contar con recursos propios, o contar con partida de contingencia	Manual	Preventivo	Anual		Informe Presupuestal
				R2	Modificación en la Agenda Presidencial de último Minuto	Cancelación de la Actividad	Imprevistos, temas de seguridad	1	2	2	TOLERABLE	Informar sobre cambio en la agenda a los involucrados	Automatico	Preventivo	Diario		Agenda
				R3	Información inexacta suministrada por los organizadores del evento (insumo de información datos técnicos para fichas, discursos, estadísticas y lista de asistentes)	Imprecisión en la información que se otorga al presidente, lo que podría causar confusión o errores en su discurso	El sector no cumple con la entrega de información verificada	2	3	6	IMPORTANTE	Establecer formatos para estandarizar información, verificar via telefonica 24 horas antes del evento	Manual	Preventivo	Mensual		Resolución de formalización
		Ejecutar Actividades en el Palacio de Gobierno	Gestionar las actividades del Presidente de la Republica que se realizan en Palacio de Gobierno de acuerdo a la agencia oficial establecida	R4	No se concreta las actividades planificadas, o se incumplen la planificación en horas programadas.	Se origina cruce con actividades programadas posteriores	Retraso en actividades protocolares	2	3	6	IMPORTANTE	Considerar un sistema de gestión de eventos, donde se registren los cambios	Automatico	Preventivo			Guia del Sistema
				R5	Que las actividades institucionales no se programen de acuerdo a nivel de prioridad e importancia.	Se atiendan con prioridad las actividades menos importante	Incorrecta definición de prioridades en las actividades	1	3	3	MODERADO	Revisar definición de prioridades, antes de su aprobación	Manual y Automatico	Preventivo	Diario		Agenda
		Coordinar aspectos protocolares para actividades presidenciales	Asegurarse que los eventos de actividad Institucional en donde participe el Presidente de la república se den en forma oportuna y adecuada	R8	Que la coordinación de los aspectos presidenciales no sea oportuna y adecuada	Cruce de actividades en fracciones de tiempo, causando retrasos, en la actividad siguiente	Estimaciones demasiadostos optimista en cumplimiento del tiempo de las actividades	1	3	3	MODERADO	Considerar un sistema de gestión de eventos, donde se registren los cambios	Manual y Automatico	Preventivo			Guia del Sistema
				R7	Que las coordinaciones realizadas expongan a incumplimiento de compromisos al Sr presidente	Actividades inadecuadamente programadas	Coordinaciones sin considerar a todos los actores	1	3	3	MODERADO	Revisar definición de prioridades, antes de su aprobación	Manual	Detectivo	Diario		Agenda

ELABORADO POR: | REVISADO POR:

FICHA RESUMEN POR RIESGO	
FICHA RESUMEN POR RIESGO	
Denominación del Proceso Nivel 1	Gestión de la Oficina de Administración
Dueño del Proceso Nivel 1	Jefe de la Oficina de Administración
Denominación del Proceso	Gestión de la Oficina de Abastecimiento
Dueño del Proceso Nivel 2	Jefe de la Oficina de Abastecimiento
Nivel Directivo	Jefe de Equipo
Nivel Operativo	Gestor de Contrataciones
Objetivo Estratégico	Optimizar la gestión administrativa de la Institución cautelando la legalidad y la transparencia en el gasto público.
Fecha de Evaluación	21/11/2018
I Identificación y Medición del Riesgo Inherente	
Código del Riesgo	R02.1.1
Descripción del Riesgo	Que no todo el personal que labora en la Oficina de Abastecimiento cuente con certificación vigente
Causa del Riesgo	Incumplimiento de la Directiva N° 021-2012-OSCE/CD
Efecto del Riesgo	Observaciones de parte del OCI. Retraso en los procedimientos de contratación por desconocimiento de la normativa vigente.
Tipo de Riesgo	Riesgo Operativo
Impacto	1-LEVE
Probabilidad	3- PROBABLE
Nivel de Riesgo Inherente	RIEGO MODERADO
II Controles del Riesgo	
Controles Existentes	Dispones que el personal que labora en el area de contrataciones en Abastecimiento, cuente con Certificación OSCE
Debilidades y/o vulnerabilidades	-
III Controles a implementar y medición del Riesgo después de los Controles	
Descripción del Control	Establecer como requisito del perfil del personal, que cuente con certificación OSCE, vigente
Responsable	Oficina de Recursos Humanos: ORH
Frecuencia	Permanente
Documento	Constancia OSCE
Status	En Proceso
Tipo de control	PREVENTIVO
Diseño de Control	MANUAL
Control Clave	
Impacto	1-LEVE
Probabilidad	2-POSIBLE
Nivel de Riesgo Residual	RIESGO TOLERABLE
IV Respuesta al Riesgo	
Tratamiento	EVITAR
Beneficios del Control	Contar con personal debidamente certificado
V Planes de Acción	
Descripción	Realizar coordinaciones con ORH, a fin que en las convocatorias de personal para la Oficina de Abastecimiento se verifiquen los perfiles establecidos
Responsable	DOGA
Fecha de implementación	12/12/2018
Prioridad	MEDIA

Fuente: Adaptado del Manual de Gestión de Riesgos de la Municipalidad de Lince, Año 2017
Elaboración: Propia

Anexo N° 07.-Matriz de Registro de Riesgo

Proceso Nivel 0	Procesos Nivel 1	Objetivos	Riesgos	ID
Gestión de las Actividades Presidenciales	Gestión de Actividades Nacionales	Programar, organizar e implementar (Gestión) las actividades en las que participe el PDTE en coordinación con las entidades nacionales públicas y privadas	Que la Gestión de las Actividades del PDTE fuera de Palacio tenga problemas de eficiencia (Demoras, interrupciones imprevistas, sobrecostos, etc.) o eficacia (No se logren llevar a cabo por descordinación con las entidades que intervienen o problemas internos del DP).	R1
			Que la Gestión de las Actividades del PDTE dentro de Palacio tenga problemas de eficiencia (Demoras, interrupciones imprevistas, sobrecostos, et.) o eficacia (No se logren llevar a cabo por descordinación con las entidades que intervienen).	R2
			Que la coordinación de los aspectos protocolares para las actividades del PDTE tengan inconvenientes (demoras, credenciales no válidas, problemas de comunicación con las Embajadas, etc)	R3
	Gestión de Actividades Internacionales	Programar, organizar e implementar las actividades en las que participe el PDTE en coordinación con las entidades internacionales públicas y privadas.	Que las coordinaciones y ejecución de las Actividades Internacionales del PDTE tengan problemas logísticos y de coordinación con sus pares internacionales.	R4
			Que la rendición de cuentas no este dentro de los parámetros establecidos y no se realice una adecuada evaluación de la Actividad Internacional del PDTE.	R5
	Gestión de Actos Normativos Presidenciales	Revisar y sucribir proyectos normativos del Poder Ejecutivo, tramitar la sucripción de leyes emitidas por el Congreso y promulgar y publicar las Normas Legales	Que la revisión de los proyectos normativos del Poder Ejecutivo no haya sido exhaustiva.	R6
			Que la tramitación de las leyes emitidas por el Congreso no hayan pasado por una análisis previo de sus implicancias políticas y económicas.	R7
			Que la promulgación y publicación de las Normas Legales no sea oportuna	R8
Administración de las Contrataciones	Gestión de las Adquisiciones y Contrataciones	Programar, preparar, coordinar, ejecutar y supervisar los procedimientos de contratación de Bienes, Servicios y Obras (Menores o Iguales a 08 UIT) que requieran los órganos y unidades orgánicas del DP de conformidad con la normatividad vigente sobre la materia.	Que la Gestión de las Contrataciones Menores o Iguales a 08 UIT no cumplan las normas vigentes sobre la materia	R9
Administración del Mantenimiento y Transporte Institucional	Gestión de Servicios Generales y Mantenimiento del Patrimonio Cultural	Formular, coordinar, programar y dirigir la gestión de los servicios generales asi como supervisar el estado de conservación de muebles, patrimonio cultural, ambientes e infraestructura registrado a nombre del DP	No lograr ejecutar todas las actividades programadas (en el tiempo y con la calidad debida) sobre la demanda de Servicios Generales y Mantenimiento del Patrimonio Cultural	R10
			No encontrar los especialista idóneos para poder atender las solicitudes de trabajo en relación al Patrimonio Cultural (Baja , Mediana y Alta Complejidad)	R11
	Administración del Transporte Vehicular	Coordinar y supervisar la asignación de la flota vehicular terrestre al DP; asi como el control administrativo de la misma	No poder brindar un servicio de Transporte Vehicular adecuado (asignación de vehículos en buen estado) a las Comitivas del DP	R12
			No lograr el control y evaluación continua de la flota vehicular del DP	R13

ID	Riesgos Identificados	Tipo de Riesgo	CAUSAS (Factores internos y externos)	EFECTOS (Consecuencias)
R6	Que la revisión y anaálisis de los proyectos normativos del Poder Ejecutivo no haya sido exhaustiva.	RE	Que los asesores del DP no hayan presentado todas las posibilidades de la revisión y suscripción de la norma	Que el Proyecto suscrito del Poder Ejecutivo tenga consecuencias en la imagen del DP
R7	Que la tramitación de las leyes emitidas por el Congreso no hayan pasado por un previo análisis de manera minuciosa de sus implicancias políticas y económicas.	RE	Que los asesores del DP no hayan presentado todas las posibilidades de las implicancias de la tramitación de las leyes dictadas por el Poder Legislativo	Que la tramitación del Proyecto del congreso tenga consecuencias en la imagen del DP
R8	Que la promulgación y publicación de las Normas Legales no sea oportuna	RO	No se tenga un horario definido para Promulgar y publicar las Normas Legales	La promulgación y publicación ses inoportuna
R9	Que la Gestión de las Contrataciones Menores o Iguales a 08 UIT no cumplan las normas vigentes sobre la materia	RC, RCO	No se tenga un procedimiento establecido (Directiva debidamente aprobada) para las Contrataciones Menores o Iguales a 08 UIT dentro del DP	Haya problemas en las contrataciones de Bienes y Servicios por los reclamos y denuncias que se podrían presentar.
R10	No lograr ejecutar todas las actividades programadas (en el tiempo y con la calidad debida) sobre la demanda de Servicios Generales y Mantenimiento del Patrimonio Cultural	RO	Mala programación de las actividades para atender la Demanda de Servicios Generales y Mantenimiento del Patrimonio Cultural	Demoras en la ejecución de las actividades programadas asi como reclamos en la calidad del servicio
R11	No encontrar los especialista idóneos para poder atender las solicitudes de trabajo en relación al Patrimonio Cultural (Baja , Mediana y Alta Complejidad)	RO	No haber realizado una búsqueda exhaustiva de especialistas en restauración del Patrimonio Cultural (Baja, Mediana y Alta Complejidad)	No poder atender con la calidad debida las solicitudes de trabajo en relación al Patrimoio Cultural
R12	No poder brindar un servicio de Transporte Vehicular adecuado (asignación de vehículos en buen estado) a las Comitivas del DP	RO	No tener la información oportuna del estado y mantenimiento de los vehiculos de la flota del DP	Poner en riesgo de brindar vehiculos en mal estado a las comitivas del DP
R13	No lograr el control y evaluación continua de la flota vehicular del DP	RO	No tener el debido presupuesto y ela adecuada gestión de las reparaciones de la flota vehicular del DP	No saber con la debida antelación de la operatividad de los vehiculos de la flota del DP

Elaboración: Propia

Anexo N° 08.-Matriz de Valoración de Riesgos

ID	Riesgos Inherentes	Evaluación del Riesgo					
		Probabilidad		Impacto		Severidad	
	Riesgos Identificados	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor
R4	Que las coordinaciones y ejecución de las Actividades Internacionales del PDTE tengan problemas de coordinación con sus pares internacionales.	Posible	2	Desastroso	3	Importante	6
R5	Que la rendición de cuentas no este dentro de los parámetros establecidos y no se realice una adecuada evaluación de la Actividad Internacional del PDTE.	Improbable	1	Moderado	2	Tolerable	2
R6	Que la revisión y análisis de los proyectos normativos del Poder Ejecutivo no haya sido exhaustiva.	Posible	2	Desastroso	3	Importante	6
R7	Que la tramitación de las leyes emitidas por el Congreso no hayan pasado por un previo análisis de manera minuciosa de sus implicancias políticas y económicas.	Posible	2	Desastroso	3	Importante	6
R8	Que la promulgación y publicación de las Normas Legales no sea oportuna	Posible	2	Leve	1	Tolerable	2
R9	Que la Gestión de las Contrataciones Menores o Iguales a 08 UIT no cumplan las normas vigentes sobre la materia	Improbable	1	Moderado	2	Tolerable	2
R10	No lograr ejecutar todas las actividades programadas (en el tiempo y con la calidad debida) sobre la demanda de Servicios Generales y Mantenimiento del Patrimonio Cultural	Probable	3	Moderado	2	Importante	6
R11	No encontrar los especialista idóneos para poder atender las solicitudes de trabajo en relación al Patrimonio Cultural (Baja , Mediana y Alta Complejidad)	Probable	3	Moderado	2	Importante	6
R12	No poder brindar un servicio de Transporte Vehicular adecuado (asignación de vehículos en buen estado) a las Comitivas del DP	Posible	2	Desastroso	3	Importante	6
R13	No lograr el control y evaluación continua de la flota vehicular del DP	Improbable	1	Moderado	2	Tolerable	2

Elaboración: Propia