



MANUAL	Código:	MN-01-02
	Versión:	01
	Fecha:	11/09/2020
	Página:	1 de 15
MANUAL DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS		

1. OBJETIVO

El objetivo del presente documento, es el de brindar una herramienta metodológica a los colaboradores de SEAL, que coadyuve a la adopción de medidas preventivas, respecto a la probabilidad de ocurrencia de eventos que puedan afectar adversamente la consecución de metas y objetivos.

2. MARCO NORMATIVO

El presente Manual fue desarrollado, teniendo como base normativa los siguientes dispositivos:

- Código de Buen Gobierno Corporativo de SEAL.
- Decreto Legislativo N° 1352, Decreto Legislativo que amplía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas.
- Decreto Legislativo N° 1031, Decreto Legislativo que Promueve la Eficiencia de la actividad empresarial del Estado.
- Directiva N° 011-2019-CG/INTEG: “Implementación del Sistema de Control Interno en el Banco Centra de Reserva de Perú, Petroperú S.A., Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado y Entidades que se encuentren bajo la supervisión de ambas”, aprobado mediante Resolución de Contraloría N° 409- 2019-CG.
- Lineamiento Corporativo: “Sistema de Control Interno para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE”, aprobado por Resolución de Dirección Ejecutiva N° 009-2019/DE-FONAFE.
- Lineamiento Corporativo: “Lineamiento Corporativo de Gestión Integral del Riesgo para las Empresas bajo el ámbito FONAFE”, aprobado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 030-2018/DE-FONAFE.
- Lineamientos para la Gestión de la Continuidad Operativa de las Entidades Públicas en los tres niveles de Gobierno, aprobado por Resolución Ministerial N° 028-2015-PCM.
- Manual Corporativo: “Guía para la Gestión Integral del Riesgo” de FONAFE, aprobado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 030-2018/DE- FONAFE.
- Normas de Control Interno, aprobado por Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG.
- Política de Gestión Integral de Riesgos de SEAL.

3. ALCANCE

El contenido del presente documento es de aplicación de SEAL, lo cual incluye a su Gerencia General, Gerencias y áreas, así como a sus colaboradores que como parte del desarrollo de sus actividades deben gestionar adecuadamente los riesgos que se presentan para la consecución de sus objetivos.

4. DEFINICIONES

Se detallan las definiciones de los términos que son utilizados en el desarrollo del presente documento con la finalidad de lograr una mayor comprensión del mismo.

Los términos identificados han sido ordenados alfabéticamente, según como sigue:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Markpool De Taboada Quenaya Gerente de Planeamiento y Desarrollo (e)	Comité Técnico de Riesgos	Paúl Rodríguez Ochoa Gerente General (e)

MANUAL	Código:	MN-01-02
	Versión:	01
	MANUAL DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS	
	Fecha:	11/09/2020
	Página:	2 de 15

4.1 Apetito por el riesgo: El nivel de riesgo que la Empresa decide asumir durante el proceso de consecución de sus objetivos. La determinación de este punto permite controlar y mantener los riesgos en los niveles deseados.

4.2 Causa: Fuente de riesgo, al que se le atribuye su ocurrencia.

4.3 Capacidad al riesgo: Es el nivel máximo de riesgo que una Empresa puede soportar en la persecución de sus objetivos.

4.4 Colaboradores: Trabajador o locador de SEAL, en cualquiera de los niveles jerárquicos, sea nombrado, contratado o designado, que desempeñe actividades o funciones a nombre de la empresa, independientemente del régimen jurídico en el que se preste el servicio y del régimen laboral o de contratación al que se encuentre sujeto. Para los efectos de la presente Política, se considera también a los miembros del Directorio, bajo este concepto.

4.5 Consecuencia: Hecho o acontecimiento derivado de otro.

4.6 Control: Actividad que tiene como finalidad reducir la criticidad de un riesgo. Debe contar con un responsable designado para su ejecución, seguir una frecuencia determinada y dejar una evidencia de que se realizó la actividad de control.

4.7 Control Interno: Proceso realizado por la Alta Dirección, la Gerencia y los demás Colaboradores, para proporcionar una seguridad razonable

4.8 Directorio: Órgano colegiado a cargo de la dirección de SEAL, cuyo funcionamiento se rige por la Ley N° 26887 - Ley General de Sociedades.

4.9 Evaluación del riesgo: Proceso utilizado para determinar las prioridades de administración de riesgos comparando el nivel de riesgo respecto de estándares predeterminados, niveles de riesgo objetivo u otro criterio.


4.10 Evento: Un suceso o serie de sucesos que pueden ser internos o externos a la empresa, originados por una misma causa, que ocurren durante el mismo periodo de tiempo.

4.11 Exposición al riesgo: Medida que representa el grado de posibilidad de ocurrencia de un evento negativo o adverso, así como el impacto del mismo en la empresa al momento de materializarse.

4.12 Gestión Integral de Riesgos (GIR): Proceso de identificación, medición, control, monitoreo, evaluación, retroalimentación y optimización de todas las situaciones que representan riesgos para la organización.

4.13 Identificación de Riesgos y oportunidades: Proceso de determinar ¿qué puede suceder?, ¿Por qué? y ¿cómo?.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Markpool De Taboada Quenaya Gerente de Planeamiento y Desarrollo (e)	Comité Técnico de Riesgos	Paúl Rodríguez Ochoa Gerente General (e)

	MANUAL	Código:	MN-01-02
		Versión:	01
	MANUAL DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS	Fecha:	11/09/2020
		Página:	3 de 15

- 4.14 Impacto:** Se define como el nivel o grado de exposición ante la posibilidad de materialización de un riesgo.
- 4.15 Indicadores de desempeño – KRI:** Métricas usadas para obtener señales tempranas sobre la exposición creciente de los riesgos y oportunidades a las que estén expuestas las diversas áreas del negocio.
- 4.16 Inventario de Riesgos:** Listado de riesgos, obtenidos a través de una técnica de identificación.
- 4.17 Mapa de Riesgos y oportunidades:** Gráfico que ilustra el impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
- 4.18 Matriz de riesgos:** Es una herramienta de gestión que permite evaluar los riesgos identificados y determinar los niveles correspondientes.
- 4.19 Oportunidad:** Son aquellas situaciones externas a la organización que representan un beneficio para la empresa.
- 4.20 Plan de acción:** Conjunto de acciones enfocadas a reducir el nivel de riesgo y/o aumentar el beneficio de las oportunidades.
- 4.21 Política de Gestión Integral de Riesgos:** Postura de SEAL que encausa el accionar de la Empresa sobre dicha materia.
- 4.22 Probabilidad:** Es el nivel de posibilidad que ocurra el evento en un periodo determinado (por lo general un año).
- 4.23 Responsable de proceso:** Responsable de la correcta ejecución de los procesos a su cargo y de administrar el mejoramiento continuo, para lo cual cuentan con el apoyo de todos los participantes de su proceso.
- 4.24 Riesgo:** Incertidumbre o condición en que existe la posibilidad que un evento ocurra e impacte negativamente sobre los objetivos de la empresa.
- 4.25 Riesgo Inherente:** Riesgo que no considera en su evaluación el efecto mitigante de los controles.
- 4.26 Riesgo Residual:** Nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.
- 4.27 Tolerancia al riesgo:** Es la desviación del nivel de riesgo que la Empresa quiere aceptar.
- 4.28 Valoración:** Proceso global de identificación, análisis y evaluación.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Markpool De Taboada Quenaya Gerente de Planeamiento y Desarrollo (e)	Comité Técnico de Riesgos	Paúl Rodríguez Ochoa Gerente General (e)



	MANUAL	Código:	MN-01-02
		Versión:	01
	MANUAL DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS	Fecha:	11/09/2020
		Página:	4 de 15

Se precisa que las definiciones antes detalladas se limitan a la aplicación del presente Manual, y, por tanto, no deben ser empleadas para la interpretación de otra normativa interna que no se encuentre directamente relacionada con esta.

5. METODOLOGÍA.

5.1 Planificación

Previo al proceso de identificación de los riesgos, se requiere establecer un entorno que estimule e influencie las actividades de los colaboradores referidas a la administración de los riesgos, basándose en la integridad y valores éticos, competencia del personal y cultura organizacional.

Asimismo, se deberán tomar en consideración los siguientes aspectos:

a) Estructura Normativa Interna

Se deberá evaluar periódicamente, la actualización de la estructura normativa interna relacionada a la Gestión Integral de Riesgos de SEAL, conformada por los siguientes documentos:

- Política de Gestión Integral de Riesgos
- Manual de Gestión Integral de Riesgos
- Reglamento de Comité Técnico de Riesgos
- Plan de Gestión Integral de Riesgos
- Procesos y Procedimientos para la Gestión Integral de Riesgos

b) Priorización de Procesos y/o Productos

Es importante que se hayan definido claramente, tanto los objetivos estratégicos de la Empresa, como los objetivos de cada producto y/o proceso de la misma.

Una vez identificados los objetivos estratégicos, se debe evaluar cómo los procesos y/o productos contribuyen a su cumplimiento, para lo cual se utilizarán los siguientes criterios de priorización:

- **Criterio: Contribución al logro de objetivos estratégicos**

Con este criterio se analiza el grado en que los procesos y/o productos aportan al logro de los objetivos estratégicos de SEAL.

Criterio	Puntuación
No aporta al logro del objetivo	1
Aporta en parte al logro del objetivo	2
Aporta íntegramente al logro del objetivo	3

- **Criterio: Complejidad de las operaciones**

Con este criterio se analiza la dificultad de las operaciones que forman parte de los procesos y/o productos.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Markpool De Taboada Quenaya Gerente de Planeamiento y Desarrollo (e)	Comité Técnico de Riesgos	Paúl Rodríguez Ochoa Gerente General (e)

MANUAL	Código:	MN-01-02
	Versión:	01
MANUAL DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS	Fecha:	11/09/2020
	Página:	5 de 15

Criterio	Puntuación
No son complejas	1
Son parcialmente complejas	2
Son muy complejas	3

- **Criterio: Volumen de operaciones**

Con este criterio se analiza el número de operaciones realizadas en cada proceso y/o producto.

Criterio	Puntuación
Escaso número de Operaciones	1
Regular número de Operaciones	2
Gran número de Operaciones	3

- **Criterio: Nivel de automatización**

Con este criterio se analiza el nivel de automatización de los procesos y/o productos con el fin de determinar si estas son realizadas de manera manual, semiautomática o automáticamente.

Criterio	Puntuación
Automatizado	1
Semiautomatizado	2
Manual	3

- **Criterio: Nivel de relevancia para la población**

Con este criterio se analiza el impacto del proceso y/o producto en la población.

Criterio	Puntuación
Poco relevante	1
Relevante	2
Muy relevante	3

Luego de evaluar los procesos y/o productos con los criterios antes citados, se consigue una puntuación final por cada proceso, al sumar los puntajes obtenidos por cada criterio.

Criterio / Procesos o Producto	Proceso y/o Producto 1	Proceso y/o Producto 2	Proceso y/o Producto n	Total
Contribución al logro de objetivos estratégicos				
Complejidad de las				
Volumen de operacion				
Nivel de automatizaci				
Nivel de relevancia para la población				

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Markpool De Taboada Quenaya Gerente de Planeamiento y Desarrollo (e)	Comité Técnico de Riesgos	Paúl Rodríguez Ochoa Gerente General (e)

MANUAL	Código:	MN-01-02
	Versión:	01
MANUAL DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS	Fecha:	11/09/2020
	Página:	6 de 15

Posteriormente, de acuerdo con la puntuación final obtenida, se ordenan en forma descendente, siendo los procesos y/o productos con puntajes más altos, los más críticos y/o prioritarios.

5.2 Identificación de Riesgos

La identificación de riesgos se realiza a nivel Entidad (empresarial) y a nivel de procesos y/o productos; para el primer caso, corresponden a los riesgos que pueden impactar directa o indirectamente a los objetivos estratégicos de SEAL, establecidos en su Plan Estratégico Institucional; el segundo caso refiere a los riesgos que pueden afectar los objetivos de los procesos y/o productos en el desarrollo de las actividades correspondientes.

5.2.1 Herramientas y técnicas de identificación de riesgos

Para la identificación de los riesgos en SEAL, se debe utilizar algunas de las siguientes técnicas:

5.2.1.1 Tormenta de ideas

También denominada lluvia de ideas, es una herramienta grupal, que facilita la obtención de riesgos a través del conocimiento colectivo y la creatividad. Podrá estar a cargo de un facilitador, el cual deberá considerar la información resultante en el respectivo inventario de riesgos.

5.2.1.2 Cuestionarios y encuestas

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

5.2.1.3 Entrevistas

Entrevistar a participantes experimentados e interesados en la materia de riesgos, así como aquellos funcionarios involucrados en los principales procesos. Las entrevistas son una de las principales fuentes de recopilación de datos para la identificación de riesgos. Se podrán considerar las siguientes preguntas (también podrían aplicarse en las encuestas):

- ¿Cuáles son los factores, situaciones o eventos que podrían afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos del proceso y/o producto priorizado?
- ¿Cuáles son los factores, situaciones o eventos que podrían afectar en mayor medida el cumplimiento de plazos y estándares del proceso y/o producto priorizado?
- ¿Qué acciones, hitos o procesos del proceso y/o producto priorizado se encuentran expuestos a riesgos de corrupción (comisión de delitos contra la administración pública: cobro indebido, colusión, peculado, malversación, soborno, cohecho, tráfico de influencias, enriquecimiento ilícito, entre otros)?
- ¿En qué casos, un funcionario podría tener incentivos para solicitar o recibir un soborno (coima)?
- ¿Cuáles son los riesgos que están relacionados a posibles abusos de poder o alteración de información de la gestión de la institución?

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Markpool De Taboada Quenaya Gerente de Planeamiento y Desarrollo (e)	Comité Técnico de Riesgos	Paúl Rodríguez Ochoa Gerente General (e)

	MANUAL	Código:	MN-01-02
		Versión:	01
	MANUAL DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS	Fecha:	11/09/2020
		Página:	7 de 15

5.2.1.4 Diagrama de Flujo de procesos

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

5.2.1.5 Diagrama de Causa y Efecto

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

5.2.2 Clasificación de riesgos

Los riesgos identificados, se deberán clasificar considerando los siguientes criterios:

5.2.2.1 Riesgo Estratégico

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

5.2.2.2 Riesgo Operativo

Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la Empresa, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura organizacional, en la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales. Se debe considerar los riesgos externos que podrían ser causados el incumpliendo de funciones o plazos de otros grupos de interés (municipalidades, órganos de supervisión, etc).

También se considerar los riesgos generados por terceros a la organización que pueden generar daños en la Infraestructura pública o por conexiones clandestinas que ponen en riesgo la salud y seguridad de la comunidad.

5.2.2.3 Riesgo Financiero

Se relacionan con el mal manejo de los recursos de la Empresa que incluye: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, los manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes. Así mismo, factores externos como la rotura de la cadena de pago en el sector o normativas que pongan en riesgo su ejecución.


5.2.2.4 Riesgo de Cumplimiento

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

5.2.2.5 Riesgo de Reporte

Se relacionan con el mal manejo y comunicación de información financiera y no financiera.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Markpool De Taboada Quenaya Gerente de Planeamiento y Desarrollo (e)	Comité Técnico de Riesgos	Paúl Rodríguez Ochoa Gerente General (e)

	MANUAL	Código:	MN-01-02
		Versión:	01
	MANUAL DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS	Fecha:	11/09/2020
		Página:	8 de 15

5.2.2.6 Riesgo de Corrupción

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

5.2.2.7 Riesgo de Tecnología

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

5.2.2.8 Riesgo de Seguridad Ocupacional y Salud en el Trabajo

Se asocian a los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales.

5.2.2.9 Riesgo de Desastres

Se asocian a la ocurrencia de desastres naturales y pandemias que puedan generar un estado de emergencia en el sector salud.

5.3 Análisis y Evaluación del Riesgo

5.3.1 Análisis de variables

El análisis de riesgos permite a la Empresa, clasificar y valorar los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos. Se evaluarán los riesgos bajo las variables de impacto y probabilidad considerando cuatro (04) niveles (Bajo, Medio, Alto y Muy Alto); para dicho análisis se utilizarán métodos:

a) Cuantitativo

Constituye el establecimiento de un nivel de riesgo, considerando factores o criterios definidos a través de rangos, que para el caso de la variable impacto, serán representados por valores monetarios en los cuales incurrirá SEAL, de materializarse el riesgo; y para el caso de la variable probabilidad, serán representados por valores porcentuales y/o de frecuencia en los cuales se podría presentar el riesgo.

b) Cualitativo

Constituye el establecimiento de un nivel de riesgo, considerando escalas descriptivas respecto a la magnitud de consecuencias potenciales y su posibilidad de ocurrencia.

A continuación, se detallan los criterios cuantitativos y cualitativos que deben ser utilizados para la evaluación de las variables de evaluación al riesgo:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Markpool De Taboada Quenaya Gerente de Planeamiento y Desarrollo (e)	Comité Técnico de Riesgos	Paúl Rodríguez Ochoa Gerente General (e)



MANUAL MANUAL DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS	Código:	MN-01-02
	Versión:	01
	Fecha:	11/09/2020
	Página:	9 de 15

Criterio	Bajo (4)	Medio (6)	Alto (8)	Muy Alto (10)
I. Impacto				
Quantitativo				
Potencial pérdida financiera	Impacto adverso dentro de los niveles de apetito al riesgo	Impacto adverso que excede los niveles de apetito al riesgo, pero se encuentra dentro de los niveles de tolerancia al riesgo	Impacto adverso que excede los niveles de tolerancia al riesgo, pero se encuentra dentro de los niveles de capacidad al riesgo	Impacto adverso que excede los niveles de capacidad al riesgo
Cualitativos				
Eventos de fraude	No existe evidencia de la ocurrencia de fraudes.	Existe evidencia de eventos de fraude aislados y/o en niveles operativos.	Existe evidencia de eventos de fraude aislados cometidos por la Alta Dirección.	Existe evidencia de eventos de fraude cometidos por la Alta Dirección.
Reputación / Pérdida de confianza	No existe evidencia de la ocurrencia de daños en la reputación.	Existe evidencia de daños en la reputación a nivel departamental.	Existe evidencia de daños en la reputación a nivel nacional.	Existe evidencia de daños en la reputación a nivel internacional.
Incumplimiento ante reguladores	No existe evidencia de incumplimiento de normas legales aplicables	Existe evidencia de incumplimiento de normas legales aplicables con efectos moderados.	Existe evidencia de incumplimiento de normas legales aplicables con efectos severos.	Existe evidencia de incumplimiento de normas legales aplicables con efectos muy severos.
Interrupción de operaciones	No provoca interrupción de operaciones.	Interrumpe operaciones entre 1 y 12 horas.	Interrumpe de operaciones entre 12 y 24 horas.	Interrumpe de operaciones por más de 24 horas.
II. Probabilidad				
Quantitativo				
Frecuencia de eventos	El riesgo podría materializarse en el rango de 1% y 20% de los casos.	El riesgo podría materializarse en el rango del 21% al 40% de los casos.	El riesgo podría materializarse en el rango de 41% al 60% de los casos	El riesgo podría materializarse en el rango de 61% y 99% de los casos.
Cualitativos				
Tipo de Operación	Operaciones realizadas con poca frecuencia	Operaciones realizadas ocasionalmente	Operaciones realizadas con frecuencia	Operaciones realizadas continuamente o cotidianamente
Dificultad del proceso	Actividades sencillas de realizar	Actividades parcialmente complejas	Actividades complejas	Actividades muy complejas
Cambios en el negocio u organización	No existe evidencia de cambios materiales en el entorno interno y externo de la Empresa.	Existe evidencia de cambios moderados en el entorno interno de la Empresa.	Existe evidencia de cambios moderados en el entorno externo de la Empresa.	Existe evidencia de cambios materiales en el entorno interno y externo de la Empresa.
Existencia de políticas / procedimientos	Se cuenta con un marco normativo robustecido y actualizado	Se cuenta con un marco normativo robustecido pero no actualizado	No se cuenta con un marco normativo robustecido ni actualizado	No se cuenta con un marco normativo

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Markpool De Taboada Quenaya Gerente de Planeamiento y Desarrollo (e)	Comité Técnico de Riesgos	Paúl Rodríguez Ochoa Gerente General (e)

5.3.2 Determinación del Nivel o Severidad del Riesgo

El nivel o severidad del riesgo es el resultado del producto (multiplicación) de los valores de impacto y probabilidad valorados, clasificándose como Muy Alta, Alta, Media y Baja, tal como se muestra a continuación:

Nivel de Probabilidad (P)		Nivel de Impacto (I)		Nivel o Severidad del Riesgos (P X I)	
Probabilidad	Valor	Impacto	Valor	Severidad	Valor
Muy Alto	10	Muy Alto	10	Muy Alto	100
Muy Alto	10	Alto	8	Muy Alto	80
Muy Alto	10	Medio	6	Alto	60
Muy Alto	10	Bajo	4	Medio	40
Alto	8	Muy Alto	10	Muy Alto	80
Alto	8	Alto	8	Alto	64
Alto	8	Medio	6	Alto	48
Alto	8	Bajo	4	Medio	32
Moderado	6	Muy Alto	10	Alto	60
Moderado	6	Alto	8	Alto	60
Moderado	6	Medio	6	Medio	36
Moderado	6	Bajo	4	Bajo	24
Bajo	4	Muy Alto	10	Medio	40
Bajo	4	Alto	8	Medio	32
Bajo	4	Medio	6	Bajo	24
Bajo	4	Bajo	4	Bajo	16

5.4 Identificación de Controles existentes

Una vez determinado el nivel o severidad del riesgo inherente, se realizará la identificación de controles existentes, que consiste en precisar si se ha implantado un Control Interno que minimice los efectos del riesgo inherente.

Se debe describir el control identificado siempre y cuando este reduzca el nivel del riesgo inherente en al menos una variable (probabilidad o impacto).

El control es la actividad diseñada para mitigar o reducir el impacto o probabilidad de ocurrencias de los riesgos, provee un nivel razonable de aseguramiento del cumplimiento de los objetivos de la entidad.

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

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

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Markpool De Taboada Quenaya Gerente de Planeamiento y Desarrollo (e)	Comité Técnico de Riesgos	Paúl Rodríguez Ochoa Gerente General (e)

MANUAL	Código:	MN-01-02
	Versión:	01
	MANUAL DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS	
	Fecha:	11/09/2020
	Página:	11 de 15

Según el grado de automatización, los controles pueden ser considerados:

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

5.5 Determinación del nivel de Riesgo Residual

El riesgo residual es el resultado de la evaluación de los riesgos inherentes, reduciendo en el nivel de riesgo, el efecto de los controles existentes. Para ello, se tendrá que evaluar tanto el diseño como la efectividad de los controles existentes.

Para evaluar el diseño del control, deberá tenerse en cuenta los siguientes atributos:

- Frecuencia con la que se ejecuta el control (¿Cuándo?)
- Sujeto que realiza la actividad de control (¿Quién?)
- Actividad que se realiza para mitigar (¿Qué?)
- Forma en que se realiza la actividad de control (¿Cómo?)
- Evidencia que se deja al realizar el control

Para evaluar la efectividad de los controles, se debe realizar pruebas de recorrido, lo cual consiste en revisar paso a paso cada proceso y determinar si se ejecutan los controles tal cual fueron diseñados y si están mitigando los riesgos tal como fue planificado.

5.6 Tratamiento y Respuesta al Riesgo


5.6.1 Tratamiento al Riesgo

Una vez evaluado el riesgo residual, se determina como responder a ellos. Al considerar su respuesta, la Dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto de riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de su apetito al riesgo o como máximo dentro de su tolerancia al mismo.

Las posibles respuestas al riesgo son las siguientes:

- **Reducir:** Establecer controles, o fortalecer los existentes, para disminuir la probabilidad de ocurrencia del riesgo.
- **Evitar:** Dejar de realizar la actividad que genera el riesgo.
- **Transferir:** Transferir a un tercero la administración del riesgo o enfrentar las pérdidas originadas.
- **Explotar:** Aceptar niveles de riesgo altos para aprovechar oportunidades.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Markpool De Taboada Quenaya Gerente de Planeamiento y Desarrollo (e)	Comité Técnico de Riesgos	Paúl Rodríguez Ochoa Gerente General (e)

	MANUAL	Código:	MN-01-02
		Versión:	01
	MANUAL DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS	Fecha:	11/09/2020
		Página:	12 de 15

- **Aceptar o Retener:** Conservar el riesgo u oportunidad sin tomar ninguna acción adicional más que su adecuado monitoreo.
- **Eliminar:** Eliminar la causa raíz que ocasiona el riesgo.

5.6.2 Controles propuestos

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, se debe identificar las actividades de control que permitan asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna.

Al seleccionar las actividades de control, se debe evaluar su efectividad.

En algunos casos, una sola de ellas afectará a riesgos múltiples. En otros serán necesarias varias actividades de control para implementar una respuesta al riesgo.

Asimismo, se tomarán en cuenta actividades de control existentes, las cuales se podrán identificar en cada uno de los procesos y/o productos analizados. Se evaluará si estas son suficientes para asegurar la respuesta a los riesgos.

5.7 Indicadores Claves de Riesgos

Los indicadores claves de riesgos, o también conocidos como KRI por sus siglas en inglés, son métricas que permiten determinar si un riesgo residual se encuentra dentro del apetito de riesgo establecido por la Empresa.

Se debe establecer indicadores claves de riesgos principalmente para los riesgos con mayor criticidad.

5.8 Diseño de la Matriz de Riesgos y Controles

Constituye una herramienta metodológica que permite tener una visión más amplia de los riesgos, los cuales se encuentran sistemáticamente agrupados por clase o tipo de riesgo y ordenado prioritariamente de acuerdo con el nivel de riesgo. En esta Matriz se describen los riesgos identificados y se justifica el nivel de cada uno de ellos.

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

En el Anexo N° 01 del presente documento, se ha establecido el modelo de la Matriz de Riesgos y Controles para SEAL.

5.9 Diseño del Mapa de Riesgos

También llamado mapa de calor, permite monitorear los riesgos y sus variaciones, a partir de las evaluaciones permanentes y el análisis de la efectividad de los controles.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Markpool De Taboada Quenaya Gerente de Planeamiento y Desarrollo (e)	Comité Técnico de Riesgos	Paúl Rodríguez Ochoa Gerente General (e)



	MANUAL	Código:	MN-01-02
		Versión:	01
	MANUAL DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS	Fecha:	11/09/2020
		Página:	13 de 15

El mapa de riesgos es una representación gráfica del posicionamiento de los riesgos tanto inherente como residual de acuerdo a sus dos variables (probabilidad e impacto) y sirve fundamentalmente para tener una visión panorámica del estado situacional de los riesgos, lo que permite monitorearlos y facilita la toma de decisiones.

En el Anexo N° 02 del presente documento, se ha establecido el modelo del Mapa de Riesgos para SEAL.

6. CONSIDERACIONES FINALES

Primera: Todas las gerencias de SEAL se encuentran comprometidas a la implementación y/o cumplimiento de las prácticas contenidas en el presente Manual, en tanto no se opongan con normas de mayor jerarquía, las cuales prevalecen sobre el presente documento.

Segunda: El incumplimiento, inobservancia o transgresión de lo normado en el presente Manual, acarrea responsabilidad según las normas vigentes.

7. ANEXOS

- Anexo 1: Modelo de Matriz de Riesgos y Controles
- Anexo 2: Modelo de Mapa de Riesgos

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Markpool De Taboada Quenaya Gerente de Planeamiento y Desarrollo (e)	Comité Técnico de Riesgos	Paúl Rodríguez Ochoa Gerente General (e)



MANUAL

MANUAL DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS

Código:	MN-01-02
Versión:	01
Fecha:	11/09/2020
Página:	14 de 15

Anexo 1: Modelo de Matriz de Riesgos y Controles

DATOS GENERALES DEL RIESGO							EVALUACION DE RIESGO INHERENTE			CONTROL					EVALUACION DE RIESGO RESIDUAL			PLAN DE ACCIÓN						INDICADORES									
COD	Nivel	Nombre del Proceso Analizado	Cód. del Riesgo	Descripción del riesgo	Origen del Riesgo	Frecuencia del Riesgo	Tipo de Riesgo	Probab (1-4)	Impacto (1-4)	Severidad	Descripción del control	Responsable del control	Frecuencia del control	Oportunidad del control	Automat. del control	Evidencia del control	Probab (1-4)	Impacto (1-4)	Severidad	Estrategia de Respuesta	Descripción del Plan de acción	Responsable	Inicio de Plan de Acción	Estado de Plan de Acción	Fin plan acción	Código del KRI	Definición del KRI	Frecuencia	Meta del KRI	KRI Actual	Responsable de asegurar su cumplimiento		

Copia no controlada

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Markpool De Taboada Quenaya Gerente de Planeamiento y Desarrollo (e)	Comité Técnico de Riesgos	Paúl Rodríguez Ochoa Gerente General (e)

Anexo 2: Mapa de Riesgos y Controles

		IMPACTO				
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
		4	6	8	10	
PROBABILIDAD	Muy Alto	10	40 Riesgo Medio	60 Riesgo Alto	80 Riesgo Muy Alto	100 Riesgo Muy Alto
	Alto	8	32 Riesgo Medio	48 Riesgo Alto	64 Riesgo Alto	80 Riesgo Muy Alto
	Medio	6	24 Riesgo Bajo	36 Riesgo Medio	48 Riesgo Alto	60 Riesgo Alto
	Bajo	4	16 Riesgo Bajo	24 Riesgo Bajo	32 Riesgo Medio	40 Riesgo Medio

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Markpool De Taboada Quenaya Gerente de Planeamiento y Desarrollo (e)	Comité Técnico de Riesgos	Paúl Rodríguez Ochoa Gerente General (e)