



Resolución Directoral Ejecutiva N° 169 -2018/APCI-DE

Miraflores, 07 DIC. 2018

VISTOS:

El Informe N° 018-2018-APCI/OPP de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, el Informe N° 251-2018/APCI-OAJ de la Oficina de Asesoría Jurídica y el Memorándum 2070-2018/APCI-OGA de la Oficina General de Administración de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con lo establecido en la Ley N° 27692, Ley de Creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI, y sus normas modificatorias, la APCI es un organismo público executor adscrito al Ministerio de Relaciones Exteriores, a cargo de ejecutar, programar y organizar la cooperación técnica internacional, también llamada cooperación internacional no reembolsable, que se gestiona a través del Estado y que proviene de fuentes del exterior de carácter público y/o privado, en función de la política nacional de desarrollo, y por consiguiente gozan de los beneficios tributarios que la ley establece;

Que, el artículo 4° de la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado establece la obligatoriedad de las entidades del Estado de implantar sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos y operaciones, y actos institucionales orientados al cumplimiento de objetivos establecidos en el citado artículo; asimismo, dispone que corresponde al Titular de la entidad y a los funcionarios responsables de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad, la aprobación de las disposiciones y acciones necesarias para la implantación de dichos sistemas y que estos sean oportunos, razonables, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones de las respectivas entidades;

Que, conforme al artículo 7° de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la Republica, el control interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que

realiza la entidad, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente;

Que, la Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado, aprobada con Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, orienta el desarrollo de las actividades para la aplicación del modelo de implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado en los tres niveles de gobierno, que incluye, entre otros, la elaboración del Manual de Gestión de Riesgos, a fin de fortalecer en control interno para el eficiente, transparente y adecuado ejercicio de la función pública en el uso de los recursos del Estado;

Que, en ese sentido, resulta necesario contar con instrumentos internos que normen la gestión de riesgos en la entidad;

Que, conforme a los documentos de vistos, la Oficina de Asesoría Jurídica y la Oficina General de Administración han emitido su conformidad, respectivamente, al proyecto del Manual de de Gestión de Riesgos de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI, elaborado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto;

Con los vistos de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, la Oficina de Asesoría Jurídica de la APCI y la Oficina General de Administración;

De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 27692, Ley de Creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), y sus modificatorias; y en uso de las atribuciones otorgadas en el Reglamento de Organización y Funciones de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, aprobado mediante Decreto Supremo N° 028-2007-RE y sus normas modificatorias;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Aprobar el Manual de Gestión de Riesgos de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI, que como Anexo forma parte integrante de la presente Resolución Directoral Ejecutiva.





Artículo 2°.- Disponer la notificación de la presente Resolución Directoral Ejecutiva y su Anexo, a los Asesores de la Dirección Ejecutiva, así como a todos los órganos y unidades orgánicas de la APCI para su conocimiento, difusión y aplicación.



Artículo 3°.- Disponer que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto brinde asesoramiento a los órganos y unidades orgánicas para la implementación del Manual de Gestión de Riesgos en la entidad.



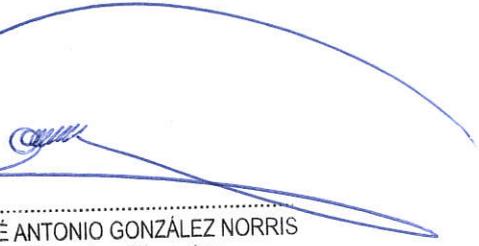
Artículo 4°.- Remitir la presente Resolución Directoral Ejecutiva y su Anexo a la Presidencia del Comité de Control Interno de la APCI, para las acciones de seguimiento a la implementación del Sistema de Control Interno en la entidad.

Artículo 5°.- Disponer la publicación de la presente Resolución Directoral Ejecutiva y su Anexo en el Portal Institucional de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (<http://www.apci.gob.pe>).



Regístrese y comuníquese.




JOSÉ ANTONIO GONZÁLEZ NORRIS
Director Ejecutivo
AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL



PERÚ

Ministerio de
Relaciones Exteriores

Agencia Peruana de
Cooperación Internacional

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS

Agencia Peruana de Cooperación Internacional
Sector Relaciones Exteriores

Noviembre 2018





Manual de Gestión de Riesgos

Agencia Peruana de Cooperación Internacional

1. Objetivo

Estandarizar la metodología de análisis y gestión de riesgos para realizar la identificación, análisis, evaluación y, tratamiento de los mismos en la Agencia Peruana de Cooperación Internacional – APCI.

2. Alcance

El presente Manual es de cumplimiento obligatorio para los órganos y unidades orgánicas de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional –APCI.

3. Marco normativo

- Ley N° 26792, Ley de Creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional.
- Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y sus normas modificatorias.
- Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado, y sus normas modificatorias.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, Aprueban Normas de Control Interno.
- Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, y sus modificatorias.
- Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, que aprueba la Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado.





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

- Norma ISO 31000 VERSION 2009: Gestión de Riesgos – Principios y guías.

Las referidas normas incluyen sus respectivas disposiciones ampliatorias, modificatorias, complementarias y conexas, de ser el caso.

4. Definiciones

- *Riesgo*: Incertidumbre sobre la ocurrencia de un evento o amenaza que podría afectar el logro de los objetivos. El riesgo es medido en términos de sus consecuencias (impacto) y posibilidades (probabilidad de ocurrencia).
- *Riesgo inherente*: Es el que existe por la naturaleza del negocio, es decir, por dedicarse a una determinada actividad.
- *Riesgo residual*: Es aquel que permanece después que se toman las acciones de control necesarias para reducir la probabilidad y consecuencia del riesgo.
- *Impacto*: Es la consecuencia que puede ocasionar a la entidad la materialización del riesgo. El impacto de los eventos y el riesgo consecuente es evaluado desde un punto de vista inherente y residual.
- *Probabilidad*: Es la posibilidad de ocurrencia del riesgo, que puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el riesgo, aunque este no se haya materializado.
- *Amenaza*: Situación de origen humano o natural que puede afectar en forma negativa a la entidad afectando la posibilidad de cumplir con sus objetivos.
- *Nivel del riesgo*: Es el valor obtenido por el producto entre la probabilidad e impacto asignados a un riesgo.
- *Tratamiento o respuesta de riesgos*: Es la selección e implementación de las acciones apropiadas para enfrentar los riesgos inaceptables. En la práctica puede requerir la aplicación de más de una acción. Puede ser realizado reiteradamente, hasta determinar que no se toman más acciones porque el riesgo residual pasa a ser aceptable.





5. Disposiciones generales para la Gestión de Riesgos

La Gestión de Riesgos es el conjunto de técnicas y herramientas de apoyo y ayuda para la toma de decisiones apropiadas de una forma lógica (ver Anexo N° 06), teniendo en cuenta la incertidumbre, la posibilidad de futuros sucesos y los efectos sobre los objetivos que persigue la entidad.

Tiene por propósito la prevención de los riesgos en lugar de la corrección y la mitigación de daños una vez que estos se han producido, de modo que resulta ventajoso para la APCI adoptar y usar herramientas y mecanismos para la gestión de los mismos.

5.1 Identificación de riesgos

Es el proceso por el cual se detectan las fuentes principales de riesgos y se determina qué puede suceder, por qué y cómo, en una situación determinada y en un período de tiempo definido.

La identificación de los riesgos puede darse en el nivel de entidad y de procesos. Para el primer caso corresponden a los riesgos de carácter general y para el segundo, a los riesgos que afectan los procesos. En ambos casos se definen los objetivos respectivos.

Insumos

Los insumos para identificar los riesgos pueden ser los siguientes:

- Flujogramas.
- Cronogramas de trabajo.
- Factores internos: Son los relacionados con la entidad y sus actitudes respecto del riesgo y la tolerancia al riesgo.
- Factores externos: Son los relacionados con el entorno externo de la entidad: Gobierno central, proveedores, partes interesadas, marco normativo aplicable.
- Objetivos de calidad.
- Dependencia entre procesos.





Técnicas

Asimismo, se pueden usar las siguientes técnicas:

- *Lluvia de ideas:* En una o varias reuniones, los participantes generan una lista de riesgos teniendo en cuenta los objetivos.

Un facilitador puede emplear un cuestionario para solicitar ideas acerca de los riesgos importantes de la entidad, como por ejemplo:

- ¿Qué sucesos pueden evitar que se cumplan con los objetivos del proceso?
- ¿Cuál ha sido el resultado obtenido con algún proveedor? (para servicios tercerizados).
- ¿Qué cosas ocurrieron en la ejecución del proceso que debiéramos evitar que vuelvan a ocurrir?

Las respuestas obtenidas son resumidas y revisadas para comentarios adicionales hasta lograr consenso.

- *Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):* Se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad para identificar los riesgos.
- *Cuestionarios y encuestas:* Abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deberán considerar, centrandó su reflexión en los factores internos y externos que han dado o pueden dar lugar a efectos negativos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta.
- *Entrevistas:* Realizar preguntas a participantes, experimentados e interesados en materia de riesgos, así como a aquellos colaboradores involucrados en los principales procesos.
- *Técnica Delphi:* Busca llegar a un consenso basándose en la información proporcionada de manera anónima por expertos mediante cuestionarios. Las conclusiones se forman a partir de las estadísticas de los datos obtenidos.
- *El análisis del flujo de procesos:* Implica la representación gráfica y esquemática de un proceso, con el objetivo de visualizar las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes, identificando riesgos frente a los objetivos del proceso.





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

- *Inventarios de riesgos*: Se realiza en coordinación con cada área funcional o proceso de la entidad.

5.2 Clasificación de riesgos

Los riesgos identificados serán clasificados en:

- *Riesgo estratégico*: Asociado con la forma en que se administra la entidad.
- *Riesgo operativo*: Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad.
- *Riesgo financiero*: Relacionado con el manejo de los recursos de la entidad e incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.
- *Riesgo de cumplimiento*: Asociado 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.
- *Riesgo de corrupción*: Uso del poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado por acción u omisión.
- *Riesgo de tecnología*: La capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga sus necesidades actuales y futuras, y soporte el cumplimiento de su misión.

5.3 Análisis cuantitativo de riesgos

El análisis cuantitativo de riesgos se elabora a partir de la asignación de valores numéricos de acuerdo a las tablas mostradas en los Anexos N° 03 y N° 04, con lo cual se construye la Matriz de Nivel de Riesgos que se muestra a continuación:



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Niveles de Riesgo		IMPACTO		
		BAJO	MEDIO	ALTO
PROBABILIDAD	ALTO	3 Riesgo moderado	6 Riesgo importante	9 Riesgo inaceptable
	MEDIO	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado	6 Riesgo importante
	BAJO	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado



5.4 Evaluación de riesgos

Es la determinación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y su impacto en el logro de los objetivos.

La evaluación se efectúa sobre cada riesgo identificado, de acuerdo a la matriz de riesgo del punto anterior. La explicación de los niveles de riesgo que se obtiene se explica en el Anexo N° 5.



5.5 Tratamiento de riesgos

Consiste en determinar la respuesta a los riesgos de acuerdo al Anexo N° 06. Esto involucra identificar el rango de opciones para tratar cada uno de los riesgos identificados, la evaluación de las opciones y la preparación de planes para su implementación.

Las opciones de tratamiento pueden ser evaluadas sobre la base del alcance, la reducción del riesgo y el alcance de los beneficios creados.



La selección de la opción más apropiada involucra balancear costos, contra los beneficios derivados de la misma.



5.6 Monitoreo y Revisión de riesgos

Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser monitoreadas para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

prioridades de los riesgos y para identificar amenazas no previstas originalmente.

La revisión de la Matriz de Gestión de Riesgos se realiza con una frecuencia anual e incluye la revisión general de probabilidad, impacto, nivel, evaluación y significancia de los riesgos identificados.

6. Disposiciones específicas para el proceso de revisión de la Gestión de Riesgos

El proceso de revisión de la Gestión de Riesgos en la APCI comprende las siguientes actividades:

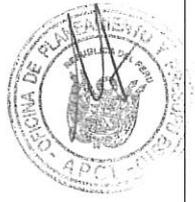
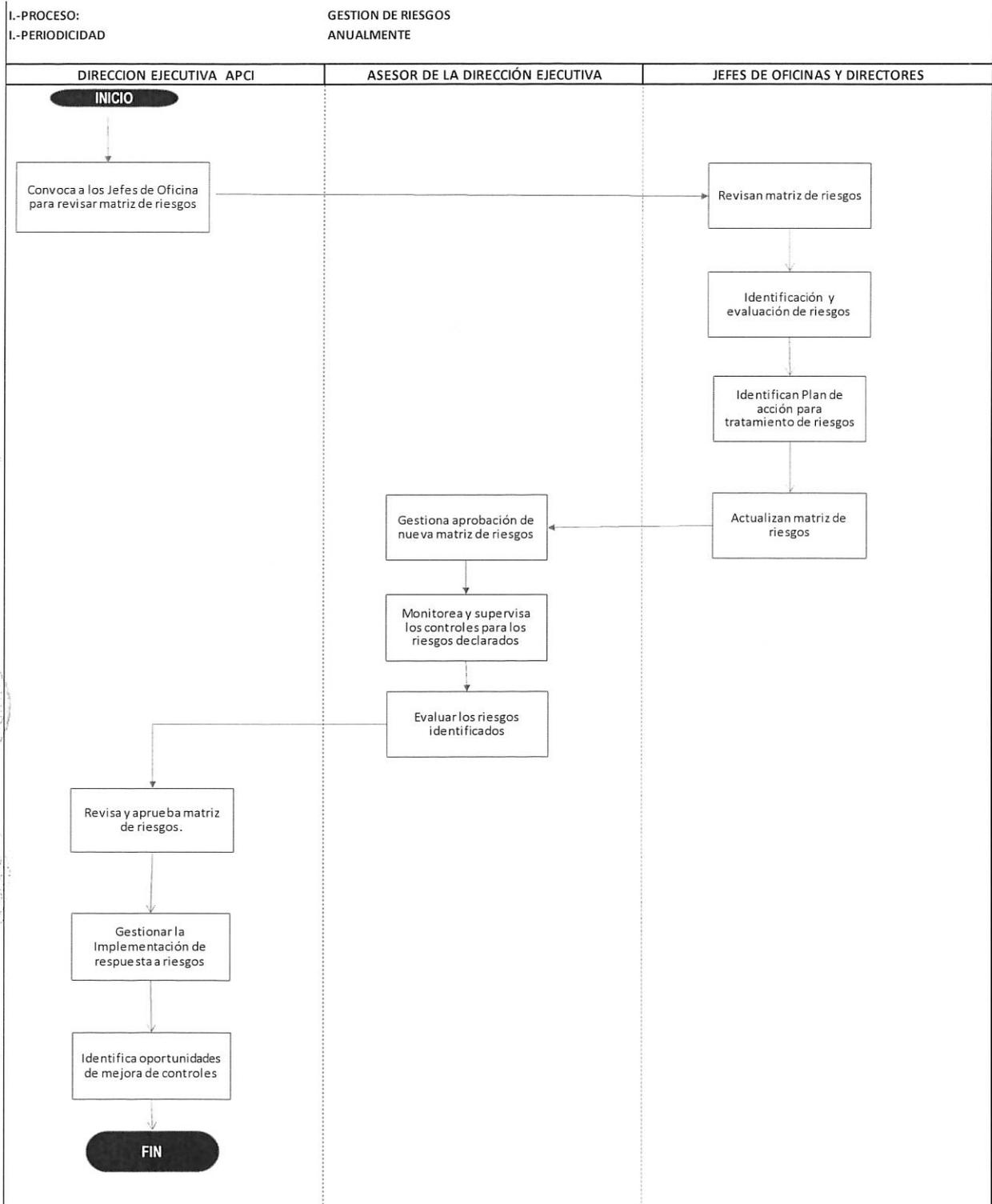
- El/La Director/a Ejecutivo/a convoca a las/los Jefas/es y Directoras/es para la revisión anual de la Matriz de Gestión de Riesgos.
- Las/Los Jefas/es y Directoras/es realizan las acciones siguientes:
 - o Revisan la Matriz de Gestión de Riesgos.
 - o Usando las tablas detalladas en los Anexos N° 02 al N° 06 realizan el análisis y la evaluación de la Matriz de Gestión de Riesgos.
 - o Completan la información para los nuevos riesgos identificados y actualizan la información de los riesgos antiguos, de acuerdo a los resultados obtenidos por el tratamiento dado, durante el periodo evaluado.
 - o Identifican y establecen planes de acción para el tratamiento de los riesgos evidenciados.
 - o Actualizan la Matriz de Gestión de Riesgos.
- Las/Los Asesoras/es de la Dirección Ejecutiva:
 - o Gestionan la aprobación de la nueva Matriz de Gestión de Riesgos por parte de la Dirección Ejecutiva.
 - o Monitorean y supervisan los controles para los riesgos declarados en las Oficinas y Direcciones, según sea el caso. Generan la lista de eventos que han logrado un impacto positivo (oportunidad) o negativo (amenaza) en el cumplimiento de los objetivos de calidad. Asimismo, evalúan los riesgos identificados inicialmente e identifica nuevos riesgos e informa al/a la Director/a Ejecutivo/a.





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

- El/La Director/a Ejecutivo/a revisa y aprueba la Matriz de Gestión de Riesgos, y gestiona la implementación de la respuesta a los riesgos identificados e identifica oportunidades de mejora de controles.





7. Registros

- Matriz de Gestión de Riesgos.
- Matriz de Tratamiento de Riesgos.

8. Anexos

- Anexo N° 01: Escala de Madurez de los controles.
- Anexo N° 02: Escala de Probabilidades.
- Anexo N° 03: Escala de Impactos.
- Anexo N° 04: Escala de Nivel de Riesgo.
- Anexo N° 05: Tratamiento de Riesgos.
- Anexo N° 06: Metodología de la Gestión de Riesgos.
- Anexo N° 07: Estructura de la Matriz de Gestión Riesgos.





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

ANEXO N° 01

ESCALA DE MADUREZ DE LOS CONTROLES

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Débil	No existe ningún control planificado o implementado. Existe el control, sin embargo éste no cumple con el fin establecido.
Moderado	Control implantado sin documentar (ya está hecho, pero falta documentarlo), Control implantado documentado, sin embargo cumple en forma parcial.
Fuerte	Control implementado y documentado, cumple en forma eficaz.





PERÚ

Ministerio de Relaciones Exteriores

Agencia Peruana de Cooperación Internacional

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

ANEXO N° 02

ESCALA DE PROBABILIDADES

CLASIFICACIÓN	VALOR	PROBABILIDAD
BAJA	1	Es poco probable la materialización del riesgo o se presume que no llegará a materializarse.
MEDIA	2	Es probable la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar.
ALTA	3	Es muy probable la materialización del riesgo o se presume que llegará a materializarse.





PERÚ

Ministerio de Relaciones Exteriores

Agencia Peruana de Cooperación Internacional

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

ANEXO N° 03

ESCALA DE IMPACTO

CLASIFICACIÓN	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Bajo	1	Impacto no significativo, afectaría una actividad o proceso no críticos de la entidad o terceros.
Moderado	2	Impacto que podría ocasionar un perjuicio en una actividad o proceso crítico o más de una actividad o proceso no crítico de la entidad o terceros.
Alto	3	Impacto que podría ocasionar un perjuicio significativo para la organización o terceros y que podría impedir la ejecución de la actividad de la entidad.





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

ANEXO N° 04

ESCALA DE NIVEL DE RIESGO

Es el resultado del valor de la probabilidad por el Impacto.

CLASIFICACIÓN	VALOR (IxP)	DESCRIPCIÓN
ACEPTABLE	1	Riesgo mínimo o insignificante, con probabilidad muy baja o baja, impacto muy bajo, bajo o moderado en la consecución de los objetivos del proceso. No afecta las operaciones ni la productividad. No se requiere ninguna acción.
TOLERABLE	2	Riesgo mínimo, con probabilidad baja, impacto bajo o moderado en la consecución de los objetivos del proceso. No afecta las operaciones, ni la productividad. Administra con procedimientos rutinarios.
MODERADO	3 a 4	Riesgo moderado, con probabilidad de ocurrencia media o alta e impacto leve o moderado en la consecución de los objetivos del proceso. Hay una posibilidad de que las operaciones y la productividad se vean afectadas. Debe ser administrado con procedimientos normales de control.
IMPORTANTE	6	Riesgo con probabilidad de ocurrencia media o alta e impacto alto en la consecución de los objetivos del proceso. Lo que conlleva a una pérdida costosa o afectar parcialmente las operaciones y la productividad de los procesos. Se administra con procedimientos rutinarios Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a los jefes de equipo.
INACEPTABLE	9	Riesgo con probabilidad de ocurrencia alta e impacto muy alto en la consecución de los objetivos del proceso. Lo que conlleva a una pérdida altamente costosa o afectar totalmente las operaciones y la productividad de los procesos. Se requiere acción inmediata. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a la Dirección Ejecutiva.





"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

ANEXO N° 05

TRATAMIENTO DE RIESGOS

Una vez identificados los riesgos, debe determinarse si existen controles sobre los riesgos identificados, con lo cual se determinará el nivel de riesgo residual.

Los controles constituyen las actividades destinadas a mitigar, reducir o eliminar la ocurrencia de riesgos y pueden aplicarse sobre el riesgo inherente o el riesgo residual, de acuerdo a la estrategia que se adopte.

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Eliminar	Realizar cambios en el plan para eliminar el riesgo. Esto puede implicar cambios en el cronograma o el alcance del proyecto para eliminar la amenaza.
Compartir	Trasladar el impacto de una amenaza a un tercero junto con la responsabilidad de la respuesta.
Reducir	Disminuir la probabilidad y/o impacto de que se produzca el riesgo.
Aceptar	No tomar ninguna medida a menos de que el riesgo suceda. Esta estrategia se da cuando no es viable o rentable abordar el riesgo de otra manera. Hay dos tipos de aceptación de una amenaza: pasiva, no hacer nada, y activa, establecer una reserva de contingencia en tiempo o dinero.

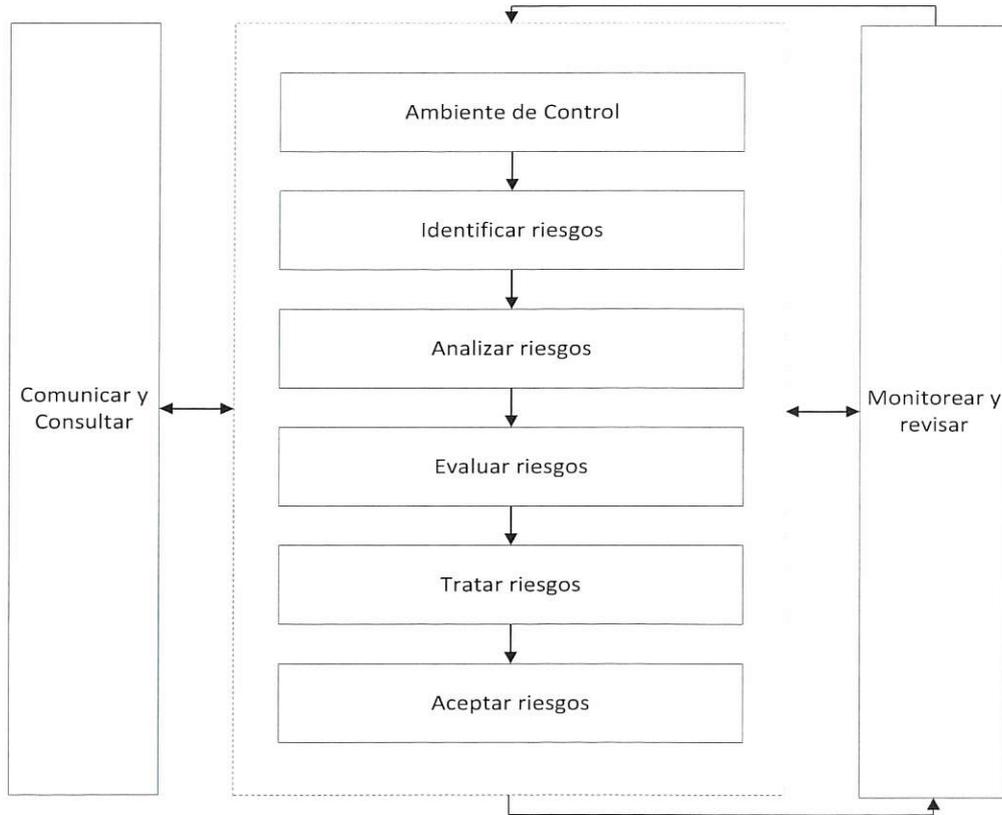




"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

ANEXO N° 06

METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS





PERÚ

Ministerio de Relaciones Exteriores

Agencia Peruana de Cooperación Internacional

“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”
“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

ANEXO N° 07

ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DE RIESGOS

IDENTIFICACION DE RIESGOS											ANÁLISIS DE RIESGO					EVALUACION DE RIESGO					TRATAMIENTO		
																Valor Estratégico	Incumplimientos	Interno / Externo	Operacional	Valor de Evaluación del Riesgo		Significancia del Riesgo	
N°	Sistema de Gestión	Proceso	Descripción del Riesgo	Fuente del Riesgo	Descripción de las Causas	Origen de las Causas		Consecuencias	Dueño de Riesgo	Control Implementado	Madurez del Control	Probabilidad		Impacto		Nivel de Riesgo	%	%	%	%	%	%	Medidas de Tratamiento
						Interno	Externo					Tipo	Nivel	Tipo	Nivel								
ANEXO N°											2	3		4		5	6					7	8

