

# TALLER

## IMPORTANCIA DEL

### SISTEMA DE CONTROL

#### INTERNO



## SUMARIO

- El Control Interno en las Entidades del Estado
- Condiciones Básicas para Implementar el Sistema De Control Interno en las Entidades Del Estado
- Objetivo General del Sistema de Control Interno
- Estructura del Sistema de Control Interno
- ANTECEDENTES
  - Recomendación OCI
  - Actividades ejecutadas
  - Mapa de Procesos de la MDLM
  - Procesos seleccionados para la implementación de la evaluación de riesgos
- PROGRAMA DE TRABAJO SCI 2014
  - Objetivo de la Gestión de Riesgos
  - Alcance
  - Inicio de la Gestión de Riesgos
  - Gestión efectiva de riesgos
  - Organización de la gestión de riesgos
  - Implementación del componente evaluación de riesgos

## EL CONTRO INTERNO EN LAS ENTIDADES DEL ESTADO

La función de control interno parte de supervisar la legalidad de la ejecución del Presupuesto del Estado, de las operaciones de la deuda pública y de los actos de las instituciones sujetas a control.

Dentro de este contexto, al hacer referencia a los “actos” de las instituciones sujetas a control se considera una supervisión transversal que involucra a todas las unidades orgánicas en donde el control se debe aplicar a todas las actividades que ejecutan dentro de la institución.



## CONDICIONES BASICAS PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES DEL ESTADO

- **Contar con la voluntad política y compromiso de la Alta Dirección**  
Un buen sistema de control será exitoso sólo si tiene a su favor el compromiso de la más alta autoridad de la institución, siendo una condición imprescindible que va más allá del cumplimiento formal normativo, ya que se trata de valorar las normas de control en su sentido más amplio.
- **Constituir un equipo de articulación**  
Dicho equipo estará integrado por funcionarios y/o servidores a los cuales se encargará la coordinación del proceso de implementación.
- **Contar con un plan de implementación**  
Que sirva de instrumento guía para el ordenamiento de las acciones, la definición del cronograma y el monitoreo del cumplimiento de metas.
- **Hacer una difusión interna previa a la implementación**  
A través de la realización de talleres o eventos similares y tiene como objetivo dar a conocer la importancia del control interno y de las acciones que se van a llevar a cabo en el marco de la planificación, con la finalidad de sensibilizar y generar compromiso en los servidores públicos.

## OBJETIVO GENERAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

“Realizar dentro de la normatividad vigente, las acciones para la implementación del SCI, a nivel de proceso, esto significa la necesidad de que la Municipalidad de La Molina cuente con la identificación y documentación de sus procesos, así como la implementación de las políticas y directivas necesarias para el cumplimiento de las Normas de Control Interno - NCI a nivel entidad.”



## ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Componente	¿ Que busca este Componente ?	Normas generales de control interno relacionadas
I. Ambiente de Control	Establecer un entorno organizacional favorable para el ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas que sensibilicen a los miembros de la entidad, generando una cultura de control interno y una gestión escrupulosa.	1.1 Filosofía de la dirección 1.2 Integridad y valores éticos 1.3 Administración estratégica 1.4 Estructura organizacional 1.5 Administración de recursos humanos 1.6 Competencia profesional 1.7 Asignación de autoridad y responsabilidad 1.8 Organo de Control Institucional
II. Evaluación de riesgos	Identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos actividades y operaciones institucionales y elaborar una respuesta apropiada a los mismos.	2.1 Planeamiento de la administración de riesgos 2.2 Identificación de riesgos 2.3 Valoración de los riesgos 2.4 Respuesta al riesgo
III. Actividades de control gerencial	Establecer políticas, procedimientos y prácticas para asegurar que los objetivos institucionales se logren y que las estrategias para mitigar se ejecuten. Estos se impartirán por el titular o funcionario que designe la gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones que les hayan sido asignadas.	3.1 Procedimientos de autorización y aprobación 3.2 Segregación de funciones 3.3 Evaluación costo-beneficio 3.4 Controles sobre el acceso a los recursos o archivos 3.5 Verificaciones y conciliaciones 3.6 Evaluación de desempeño 3.7 Rendición de cuentas 3.8 Documentación de procesos, actividades y tareas 3.9 Revisión de procesos, actividades y tareas 3.10 Controles para las tecnologías de la información y comunicación

## ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Componente	¿ Que busca este Componente ?	Normas generales de control interno relacionadas
IV. Información y comunicación	Asegurar que el registro, procesamiento, integración y flujo de información se dé en todas las direcciones, con calidad y oportunidad a través de métodos, procesos, canales, medios y acciones con un enfoque sistémico y regular. Esto permitirá que se cumplan las responsabilidades individuales y grupales.	4.1 Funciones y características de la información 4.2 Información y responsabilidad 4.3 Calidad y suficiencia de la información 4.4 Sistemas de información 4.5 Flexibilidad al cambio 4.6 Archivo institucional 4.7 Comunicación interna 4.8 Comunicación externa 4.9 Canales de comunicación
VI. Supervisión El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. También debe tener un seguimiento que comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación.	Actividades de prevención y monitoreo	Llevar a cabo acciones de prevención y monitoreo con el fin de asegurar la consecución de los objetivos del control interno
	Seguimiento de resultados	Revisar y verificar los logros de las medidas de control interno implementadas, así como las recomendaciones formuladas por los Órganos del Sistema Nacional de Control en sus informes.
	Compromisos de mejoramiento	Ver que los órganos y personal de la administración efectúen autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informen sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a cumplir con las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.
		5.1.1 Prevención y monitoreo 5.1.2 Monitoreo oportuno del control interno  5.2.1 Reporte de deficiencias 5.2.2 Implantación y seguimiento de medidas correctivas  5.3.1 Autoevaluación 5.3.2 Evaluaciones independientes

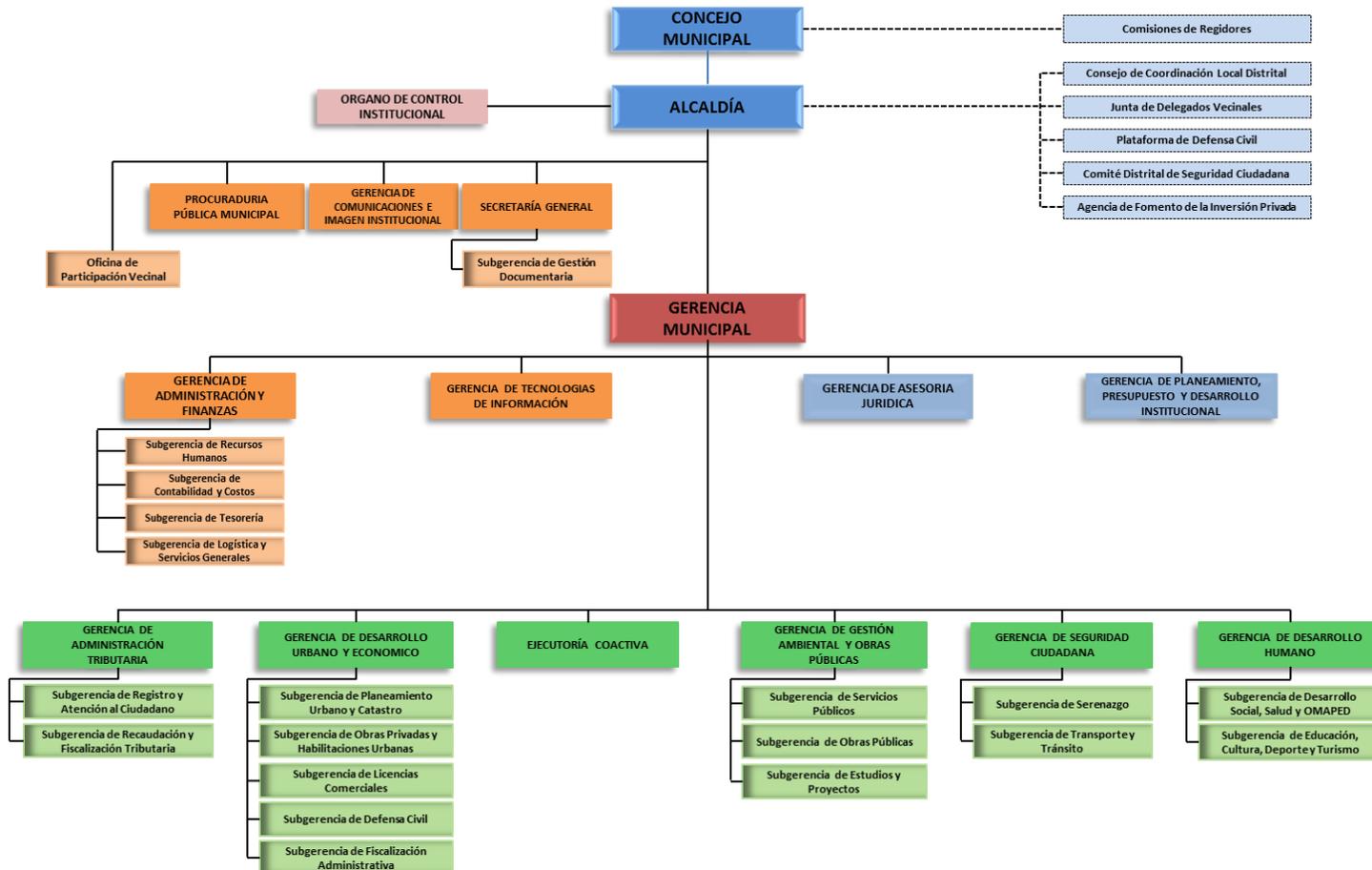
## OBJETIVO DE LA GESTION DE RIESGOS

Permitir a la Alta Dirección el tratamiento efectivo de la incertidumbre y su riesgo-oportunidad asociados, mejorando la capacidad de construir valor proporcionando servicios más efectivos, de mayor eficiencia y más económicos, considerando y tomando en cuenta valores como equidad y justicia.



# ALCANCE

La Gestión de Riesgos abarca desde los órganos de Alta Dirección, así como todas las unidades orgánicas de la Municipalidad de La Molina.



**ANTECEDENTES**

## RECOMENDACIÓN OCI

Actividad de Control N° 2-2178-2012-008 sobre “Revisión de la Estructura de Control Interno correspondiente al Periodo Noviembre 2011 a Noviembre 2012” ( Oficio N° 153-2012-MDLM-OCI de fecha 20 de diciembre 2012), señala como recomendación N° 7 la siguiente:

7. Elaborar a través de la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucional el Plan de Administración de Riesgos que contenga las actividades de identificación, análisis, respuesta, monitoreo y documentación de riesgos (**componente: evaluación de riesgos**).

## ACTIVIDADES PREVIAS EJECUTADAS

- ✓ Elaboración del Mapa de Procesos de la MDLM (Aprobado mediante Memorándum N° 1370-2011-MDLM-GM (25.11.2011))
- ✓ Elaboración del Inventario de Procesos de acuerdo al Mapa aprobado.
- ✓ Elaboración de Diagramas de Caracterización en coordinación con las unidades orgánicas.

# MAPA DE PROCESOS

## Aprobado mediante Memorandum N° 1370-2011-MDLM-GM



## Procesos seleccionados para Implementación de la Evaluación de los riesgos

- Administración Tributaria (Subproceso de Recaudación y Control)
- Desarrollo Urbano ( Subproceso de Ejecución y Control de Obras Públicas)
- Recursos Financieros (Subprocesos de Tesorería y Contabilidad)
- Recursos Logísticos (Subproceso de Abastecimiento)

# PROGRAMA DE TRABAJO SCI 2014



**PROGRAMA DE TRABAJO 2014 - CONTROL INTERNO**

Municipalidad de La Molina

**GERENCIA PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO, DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Py.	RELACIÓN DE TEMAS POR MÓDULO	Responsable area usuaria	Responsable de la actividad	Entregables	P = Programado E= Ejecutado	Abril					Mayo				Junio				
						1 a 4	7 a 11	14 a 16	21 a 25	28 a 30	2	5 a 9	12 a 16	19 a 23	26 a 30	2 a 6	9 a 13	16 a 20	23 a 27
<b>Días</b>																			
<b>IMPLEMENTACION SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>																			
SCI	<b>IMPLEMENTACION DEL COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL</b>																		
SCI	Aprobación y difusión de la directiva de aplicación del Código de Ética de la función pública.	SGRRHH	GAF/ GPPDI	Directiva Aprobada	P														
					E														
SCI	Capacitación del personal en el Sistema de Control Interno	SGRRHH	GPPDI	Talleres brindados al personal involucrado	P														
					E														
SCI	<b>IMPLEMENTACION DEL COMPONENTE EVALUACION DE RIESGOS</b>																		
SCI	Planeamiento de la Administración de Riesgos	Áreas involucradas	SGDI/ GPPDI	Plan de Trabajo y actividades	P														
					E														
SCI	Identificación de riesgos de los siguientes procesos críticos (de acuerdo al Mapa de Proceso de la MDLM) - Administración Tributaria - Desarrollo Urbano : Ejecución y Control de Obras Públicas - Recursos Financieros - Recursos Logísticos	Áreas involucradas	GAT / GOP/ GAF/ GPPDI	Flujo de procesos con riesgos identificados	P														
					E														
SCI	Valoración de los riesgos de los procesos críticos seleccionados	Áreas involucradas	GAT / GOP/ GAF/ GPPDI	Tabla de Valoración	P														
					E														
SCI	Respuesta al riesgo de los procesos críticos seleccionados	Áreas involucradas	GAT / GOP/ GAF/ GPPDI	Matriz de Riesgos	P														
					E														

## INICIO DE LA GESTION DE RIESGOS

La Gestión de Riesgos en una entidad se inicia con el establecimiento de la misión y visión a través del Plan Estratégico Institucional aprobado por la Alta Dirección. Dentro del contexto de la misión, la Alta Dirección debe establecer objetivos estratégicos, seleccionar estrategias para alcanzar dichos objetivos de soporte alineados y desplegados a través de sus unidades orgánicas.

Una vez establecida la misión y visión, se deberán definir objetivos institucionales los cuales pueden ser subdivididos en cuatro categorías:

- **Objetivos estratégicos.** Metas de alto cumplimiento, alineadas soportando la misión de la entidad.
- **Objetivos operacionales.** Orientados a la ejecución ordenada, ética, económica, eficiente y efectiva de las operaciones; resguardando los recursos en contra de perdidas mal uso y daño.
- **Objetivos de información.** Referido a que la información reportada, incluyendo las obligaciones de contabilidad, sea confiable.
- **Objetivos de cumplimiento.** Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, siendo posible actuar dentro de la política gubernamental.

## GESTION EFECTIVA DE RIESGOS

Para lograr una gestión efectiva de riesgos se debe tener en cuenta que:

- **Objetivos estratégicos**
- **Objetivos operacionales**



No están controlados por el control interno de la entidad, son sensibles a cambios de nivel político y por factores externos.

- **Objetivos de información**
- **Objetivos de cumplimiento**



Se encuentran dentro del control de la entidad y permitirá informar a la Alta Dirección de su cumplimiento.

## ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión de riesgos requiere organizarse para identificar los eventos que podrían tener impacto en el logro de los objetivos.

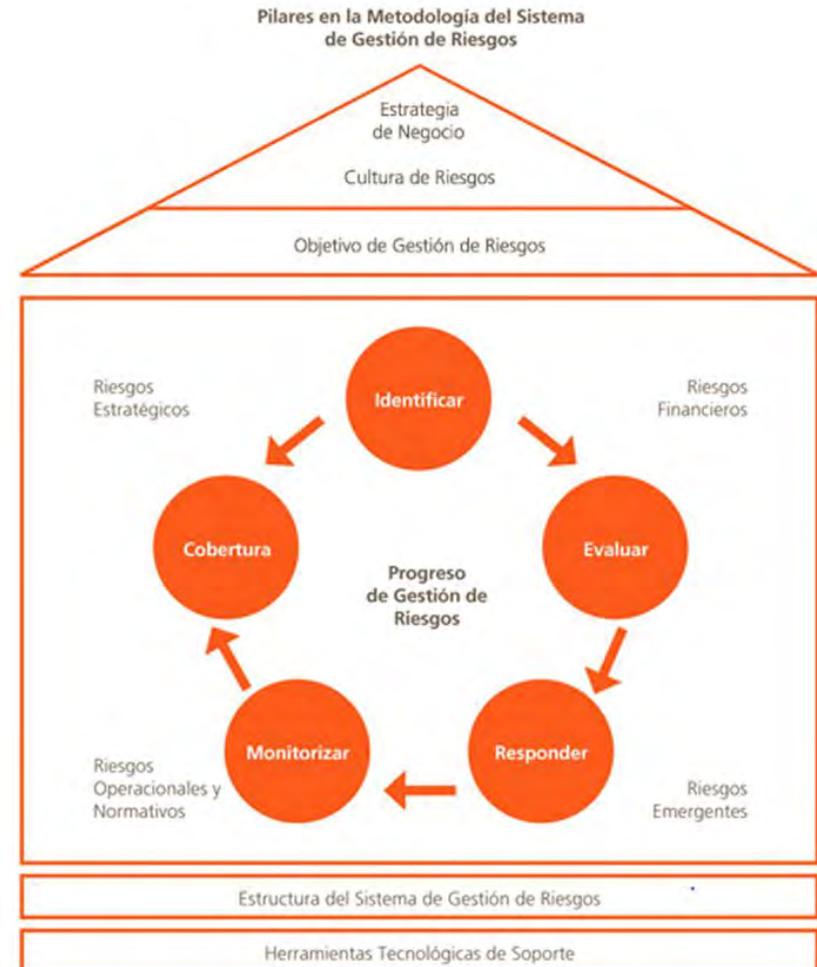
- **Eventos negativos.** Los eventos podrían tener impactos negativos o positivos o ambos a la vez. Los eventos de impacto negativo representan riesgos, los cuales podrían dificultar la habilidad de alcanzar los objetivos de una entidad.
- **Eventos positivos.** Los eventos con impacto positivo pueden compensar impactos negativos o representar oportunidades. Las oportunidades son la posibilidad de que la ocurrencia de un evento permita a la entidad alcanzar sus objetivos de manera mas eficiente así como ver la posibilidad de mitigar los riesgos y formular planes para identificar oportunidades.

# IMPLEMENTACION DEL COMPONENTE EVALUACION DE RIESGOS

## Concepto:

Aplicar una metodología que permita :

- ✓ Identificar los riesgos a nivel entidad en función a los objetivos institucionales.
- ✓ Identificar los riesgos a nivel de procesos en base a los objetivos de cada proceso



## IMPLEMENTACION DEL COMPONENTE EVALUACION DE RIESGOS

### Actividades:

- ✓ Selección de procesos en donde se implementara Evaluación de Riesgos.
- ✓ Planificación de la Administración de Riesgos: equipo de trabajo, roles y responsabilidades, asignación de recursos, plazos.
- ✓ Identificación de los Riesgos: Trabajo conjunto con el personal dueño del proceso.
- ✓ Análisis de Riesgos: Clasificación y Valoración según su impacto.
- ✓ Plan de Acción: Actividades a ejecutar para minimizar la incidencia de los riesgos que afecten a la entidad.
- ✓ Monitoreo de Riesgos: Evaluación de los controles y verificación de las mejoras.



# Normas Básicas del Componente Evaluación de Riesgos

1. Planeamiento de la administración de riesgos
2. Identificación de los riesgos
3. Valoración de los riesgos
4. Respuesta al riesgo

## 1. Planeamiento de la administración de riesgos

Comprende la elaboración del **Plan de Gestión de Riesgos** el que contiene:

- Los costos del riesgo y el cronograma de actividades del trabajo de implementación
- La asignación de responsabilidades respecto al riesgo
- Las plantillas generales de la organización para las categorías del riesgo, y
- Las definiciones de términos como los niveles de riesgo, la probabilidad por tipo de riesgo, el impacto por tipo de objetivo, y la matriz de probabilidad e impacto.

## Estructura del Plan

**Metodología.** Define los métodos, las herramientas y las fuentes de información que pueden utilizarse para realizar la gestión de riesgos en la entidad;

**Roles y responsabilidades.** Define al líder, y a los miembros del equipo de gestión de riesgos para cada tipo de actividad del plan de gestión de riesgos, asigna personas a estos roles y explica sus responsabilidades;

**Preparación del presupuesto.** Asigna recursos y estima los costos necesarios para la gestión de riesgos;

**Periodicidad.** Define cuándo y con qué frecuencia se realizará el proceso de gestión de riesgos durante el ciclo de vida de la implementación, y establece las actividades de gestión de riesgos que se incluirán en el cronograma del trabajo;

## Estructura del Plan

**Matriz de probabilidad e impacto.** Los riesgos se priorizan según sus posibles implicaciones para lograr los objetivos de la entidad. El método típico para priorizar los riesgos es utilizar una Matriz de Probabilidad e Impacto. La organización suele establecer las combinaciones específicas de probabilidad e impacto que llevan a que un riesgo sea calificado como de importancia “alta”, “moderada” o “baja”, con la correspondiente importancia para planificar respuestas al riesgo;

**Criterios de evaluación de riesgos:** Decidir los criterios con los cuales se va a evaluar el riesgo. Las decisiones concernientes a aceptabilidad de riesgos y tratamiento de riesgos pueden basarse en criterios operativos, técnicos, financieros, legales, sociales, humanitarios u otros. Esto a menudo depende de las políticas, metas y objetivos internos de la organización y de las demás partes interesadas.

Los criterios pueden estar afectados por percepciones internas y externas, así como por requerimientos legales. Es importante que los criterios apropiados sean determinados al comienzo.

## 2. Identificación de los Riesgos

El proceso de identificación de los riesgos deberá ser permanente, interactivo e integrado con el proceso de planeamiento y deberá partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la entidad para la obtención de resultados.

La identificación de los riesgos podrá darse en el **nivel de entidad** y en el **nivel de procesos**, para el primer caso corresponderán a los riesgos de carácter general y para el segundo sobre los riesgos que afectan a los procesos, sin embargo en ambos casos se deberá tener definido los objetivos respectivos.

## Herramientas y técnicas de identificación de los riesgos

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

- **Técnicas de recopilación de información**

### **Tormenta de ideas.**

La meta de la tormenta de ideas es obtener una lista completa de los riesgos de la entidad o del proceso. El equipo de trabajo deberá realizar esta técnica con personal de diversas funciones o niveles con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados.

Se generarán ideas acerca de los riesgos de la entidad o proceso bajo el liderazgo de un facilitador.

Pueden utilizarse como marco un conjunto de categorías de riesgo preestablecidas.

# Herramientas y técnicas de identificación de los riesgos

## Tormenta de Ideas

### Requerimientos

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

### Reglas básicas

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

### Procedimiento

1. Definir el problema: (identificación de riesgos)
  - Pida sugerencias sobre el problema.
  - No permita las críticas (*a las sugerencias de los demás*) por parte de nadie.
  - Escriba en la pizarra todos los riesgos propuestos.
  - Agrupe los riesgos similares o relacionados, *y después*
  - Ordénelos y lístelos por orden de prioridad (*empezando por los más importantes*).
2. Resumir en la pizarra las decisiones del grupo:
  - Los riesgos,
  - Las causas o efectos,
  - El impacto
  - La probabilidad,
  - Controles existentes

Elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

## Herramientas y técnicas de identificación de los riesgos

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

### Ejemplo de formato para análisis externo

Análisis externo		
FACTORES	AMENAZAS	SITUACIÓN DE RIESGO
<b>ECONÓMICOS</b>		
Inflación		
Devaluación		
Incrementos salariales de aplicación general		
Políticas de transferencia de recursos		
Estabilidad política monetaria		
Tendencias inflacionarias		
<b>POLÍTICOS</b>		
Estabilidad Política		
Credibilidad en las instituciones del Estado		
Normas que afectan los objetivos de la entidad		
Cambios en la política general que afectan la entidad		
<b>SOCIALES</b>		
Porcentaje de población que presenta necesidades básicas insatisfechas		
Situaciones de orden público		

Elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

# Herramientas y técnicas de identificación de los riesgos

- **Técnicas de diagramación**

Las técnicas de diagramación de riesgos pueden incluir:

**Diagramas de causa y efecto:** Estos diagramas también se conocen como diagramas de Ishikawa o de espina de pescado, y son útiles para identificar las causas de los riesgos.

Ejemplo de diagrama causa-efecto



Elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

## Herramientas y técnicas de identificación de los riesgos

**Diagramas de flujo de procesos.** El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación gráfica y esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes.

Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.

En nuestro caso se ha definido el Diagrama de Caracterización para documentar las procesos.

## ESTRUCTURA DIAGRAMA DE CARACTERIZACION

 Municipalidad de La Molina	<b>DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN</b>	<b>Área que formula:</b>	<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Versión:</b>
	N° 00-000-000	Subgerencia de Recaudación y Control	00 Ago. 2012 Pág. 1 de 1	1
<b>CÓDIGO</b>			<b>CENTRO DE GESTIÓN</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Administración Tributaria		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	Gerente de Administración Tributaria
<b>NOMBRE DEL SUBPROCESO</b>	Recaudación y Control		<b>RESPONSABLE DEL SUBPROCESO</b>	Subgerente de Recaudación y Control
<b>OBJETIVO</b>	Administrar y gestionar el proceso de recaudación y control de la deuda tributaria ordinaria		<b>ALCANCE</b>	Desde la gestión hasta el seguimiento y control de la cobranza tributaria ordinaria
<b>MARCO LEGAL</b>				
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES DESCRIPCIÓN</b>	<b>SALIDAS PRODUCTO</b>	<b>CLIENTES</b>
<b>Fraccionamiento</b>				
Proceso: Atención al Ciudadano	Convenio de Fraccionamiento	Fraccionamiento: - Control y revisión de convenios de Fraccionamiento. - Seguimiento al estado de los convenios de Fraccionamiento.	Recordatorios de cuotas vencidas y por vencer Documentos de cobranza	Proceso: Trámite Documentario y Notificaciones Proceso: Cobranza Coactiva Tributaria
<b>Cobranza Ordinaria y Control de Deuda</b>				
Proceso: Plataforma Tecnológica	Información para cobranza	- Revisión y verificación de la información predial - Elaboración de comunicados para la cobranza.	Comunicados para notificación	Proceso: Trámite Documentario y Notificaciones
<b>Conciliación de Saldos por Cobrar</b>				
Proceso: Finanzas y Tesorería	Reporte de Caja y Bancos	- Revisión, actualización y visación de saldos por cobrar. - Revisión de consistencia y visación.	Reporte de saldos por cobrar	Proceso: Contabilidad y Costos
Proceso: Plataforma Tecnológica	Reporte de saldos / Reporte de Altas y Bajas			
Proceso: Registro y Fiscalización	Reporte de Organismos Públicos Descentralizados			
Proceso: Cobranza Coactiva Tributaria	Saldos por cobrar de deudas tributarias			
Proceso: Cobranza Coactiva Administrativa	Saldos por cobrar de deudas administrativas en cobranza coactiva			
Proceso: Planificación y Ejecución de la Fiscalización	Saldos por cobrar de deudas administrativas ordinarias			

# NUEVA ESTRUCTURA DEL DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN

IMPLEMENTACION DEL SCI

 Municipalidad de La Molina	<b>DIAGRAMA DE CARACTERIZACIÓN</b>	<b>Área que formula:</b>	<b>Fecha de aprobación:</b> 00 Ago. 2012	<b>Versión:</b>
	N° 00-000-000	Subgerencia de Recaudación y Control	Pág. 1 de 1	1
<b>CÓDIGO</b>			<b>CENTRO DE GESTIÓN</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Administración Tributaria		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>	Gerente de Administración Tributaria
<b>NOMBRE DEL SUBPROCESO</b>	Recaudación y Control		<b>RESPONSABLE DEL SUBPROCESO</b>	Subgerente de Recaudación y Control
<b>OBJETIVO</b>	Administrar y gestionar el proceso de recaudación y control de la deuda tributaria ordinaria		<b>ALCANCE</b>	Desde la gestión hasta el seguimiento y control de la cobranza tributaria ordinaria
<b>MARCO LEGAL</b>				
<b>Traslado de Valores a Ejecutoría Coactiva Tributaria</b>				
Proceso: Trámite Documentario y Notificaciones	Documentos de impugnación	- Revisión, actualización de Valores para traslado a Coactiva - Revisión de consistencia y visación.	Devolución de valores - Cargos y - Documentos	Proceso: Recaudación y Control
Proceso: Cobranza Coactiva Tributaria	Valores revertidos			Proceso: Trámite Documentario y Notificaciones
<b>Emisión y custodia de valores de cobranza</b>				
Proceso: Plataforma Tecnológica	Reporte de saldo	- Identificación, clasificación y archivamiento de valores	Valores archivados (custodiados)	Proceso: Recaudación y control
Proceso: Trámite Documentario y Notificaciones	Cargos de notificación			
Proceso: Registro y Fiscalización	Resoluciones			
<b>PUNTOS DE CONTROL</b>				
<b>ACTIVIDAD CRÍTICA</b>			<b>CONTROLES</b>	
<b>MEDICION DEL PROCESO</b>				
<b>REGISTROS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>	<b>META</b>	

## Proceso de identificación de los riesgos

### ***Clasificación del riesgo***

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

#### ***1. Riesgo estratégico***

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

#### ***2. Riesgo operativo***

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

## Proceso de identificación de los riesgos

### **3. Riesgo Financiero**

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

### **4. Riesgos de cumplimiento**

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

### **5. Riesgos de tecnología**

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

# Proceso de identificación de los riesgos

## Inventarios de riesgos.

Se pueden utilizar listados de riesgos de acuerdo con cada área funcional específica o proceso. Estos listados deberán ser elaborados por el personal de la entidad o bien serán tomados de listas externas genéricas coherentes con las actividades similares de la entidad.

### Ejemplo de formato para inventario de riesgos

INVENTARIO DE RIESGOS						
Entidad:						
Fecha:						
N°	Riesgos identificados	Tipo de riesgos				
		Estratégico	Operativo	Financiero	De cumplimiento	De tecnología
1	Recorte del presupuesto asignado	x				
2	Cambio de gestión de la entidad	x				
3	Cheque que se ingresa en la cuenta bancaria incorrecta		x			
4	Falla del sistema informático		x			
5	Se registra una cantidad incorrecta en la cuenta del usuario		x			
6	Colusión				x	
7	Variaciones en los tipos de cambio			x		
8	Fluctuaciones en la bolsa de valores			x		
9	Uso no autorizado de información				x	
10	Sistema informático que no soporta los procesos de la entidad					x
11	Infraestructura de tecnología de información insuficiente					x
<b>Total:</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Responsables:						

## Proceso de identificación de los riesgos

### **Registro de riesgos**

Para el análisis de los riesgos, se establecerá un registro de identificación de riesgos el cual permitirá hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia las causas o factores de riesgo, tanto internos como externos, así como una descripción de cada uno de éstos y finalmente definiendo los posibles efectos. Es importante centrarse en los riesgos más significativos para la entidad relacionados con el desarrollo de los procesos y los objetivos institucionales.

### Ejemplo de formato de identificación de riesgos

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

Elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

## Proceso de identificación de los riesgos

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

**Proceso:** Nombre del proceso principal.

**Subproceso:** Incluye aquellos subprocesos que se desprenden del proceso principal, pueden ser considerados de acuerdo con las etapas del proceso principal.

**Objetivo del subproceso:** Se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el subproceso al cual se le están identificando los riesgos.

**Riesgo:** Nombre del riesgo.

**Causas (factores internos o externos):** Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores entendidos como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; se pueden clasificar en cuatro categorías: personas, materiales, instalaciones y entorno.

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

### 3. Valoración de los riesgos

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

La valoración de los riesgos se efectuará con base en la información obtenida en el **registro de riesgos**, elaborado en la etapa de identificación, con el fin de obtener información para determinar el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

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

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

## Proceso de Valoración de los riesgos

### **Análisis cualitativo**

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

Las escalas a utilizar estarán en razón de la evaluación de la probabilidad e impacto de los riesgos. La evaluación de probabilidad de los riesgos investiga la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo específico. La evaluación del impacto de los riesgos investiga el posible efecto sobre los objetivos, como tiempo, costo, alcance o calidad.

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

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

### **Ejemplo de escala cualitativa de probabilidad**

Escala de medida cualitativa de la probabilidad	
Categoría	Definición
PROBABLE	Es muy frecuente la materialización del riesgo o se presume que llegará a materializarse
POSIBLE	Es frecuente la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar
IMPROBABLE	Es poco frecuente la materialización del riesgo o se presume que no llegará a materializarse

Elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

## Proceso de Valoración de los riesgos

### **Análisis cuantitativo**

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

#### Ejemplos de escalas cuantitativas de probabilidad e impacto

Probabilidad de ocurrencia	Nivel
0 – 25	Improbable
26- 70	Posible
71- 100	Probable

Impacto	Nivel
0 – 25	Leve
26- 70	Moderado
71- 100	Desastroso

Elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

## Proceso de Valoración de los riesgos

### ***Matriz de probabilidad e impacto***

Los riesgos pueden ser priorizados para un análisis cuantitativo posterior y para las respuestas posteriores basándose en su calificación. Las calificaciones son asignadas a los riesgos basándose en la probabilidad y el impacto evaluados. La evaluación de la importancia de cada riesgo y, por consiguiente, de su prioridad generalmente se realiza usando una tabla de búsqueda o una matriz de probabilidad e impacto. Dicha matriz especifica combinaciones de probabilidad e impacto que llevan a la calificación de los riesgos como aceptable, tolerable, moderado, importante e inaceptable. Pueden usarse términos descriptivos o valores numéricos, dependiendo de la preferencia de la entidad.

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

## Proceso de Valoración de los riesgos

### Ejemplo de matriz de probabilidad e impacto

Matriz de probabilidad e impacto

			Impacto		
			1	2	3
			Leve	Moderado	Desastroso
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 aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado

Elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

*La puntuación del riesgo ayuda a guiar las respuestas a los riesgos.*

## Proceso de Valoración de los riesgos

### ***Niveles de riesgo***

Es necesario que por cada riesgo se identifiquen las medidas ejecutadas para reducirlos o mantenerlos bajo control. Así, por cada riesgo debe identificarse, en las condiciones actuales, qué medidas se están aplicando para mantenerlos bajo control independientemente de su importancia o frecuencia. Por medidas de control se entenderán a los métodos o medios que se utilizarán con el propósito de obtener y analizar información, hechos y circunstancias de una situación y evaluar su efectividad en cualquier área o proceso. Dentro de las medidas más conocidas se encuentran la observación, inspección, revisión analítica, conciliación, análisis de saldos y movimientos, entre otros.

#### Ejemplo de niveles de riesgo

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

Fuente: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

## 4. Respuesta al riesgo

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

## Proceso de Respuesta al Riesgo

### *Acciones*

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

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

## Proceso de Respuesta al Riesgo

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

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

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

## Proceso de Respuesta al Riesgo

### ***Controles necesarios***

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

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

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

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

## Proceso de Respuesta al Riesgo

### ***Riesgo residual***

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

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

**Criterios de valoración para el riesgo residual**

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

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

Fuente: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.

## Proceso de Respuesta al Riesgo

### **Matriz de riesgos**

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

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

Ejemplo de matriz de riesgos

MATRIZ DE RIESGOS											
Riesgo	Evaluación de riesgos						Respuesta al riesgo			Riesgo residual	Responsable
	Impacto		Probabilidad		Nivel de riesgo		Respuesta	Acciones	Actividades de control		
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor					

Elaboración: Comisión de elaboración de la Guía para la implementación del SCI.



**GRACIAS !**

