



Manual de la Gestión Integral de Riesgos

Código: MN-GIR-001

Versión: 04


MN-GIR-001

MANUAL DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS


AGUILAR LIZARRAGA Jorge Luis FAU 20196785044 soft

Firmado digitalmente por AGUILAR LIZARRAGA Jorge Luis FAU 20196785044 soft... Nombre de reconocimiento (DN): c=PE, st=Lima, l=San Borja, o=PERUPETRO S.A., 2.5.4.97=NTRPE-20196785044, ou=EREP, P.J., RENEC, SOLCITU00001394100, ou=20196785044, sn=AGUILAR LIZARRAGA, givenName=Jorge Luis, serialNumber=PNCFE-02896071, cn=AGUILAR LIZARRAGA Jorge Luis FAU 20196785044 soft Fecha: 2025.12.29 17:20:50 -05'00'

Fecha	Responsable	Visto y Sello
24.12.2025	<b>Elaborado por:</b> Analista de Riesgos / Ejecutivo de Procesos y Control de Gestión	<p>AYALA SOLER Jhosep Jheyson FAU 20196785044 soft</p> <p>CRUZ VILLEGAS Pedro Jesus FAU 20196785044 soft</p>
	<b>Homologado por:</b> Grupo Funcional de Procesos y Control de Gestión	AYALA SOLER Jhosep Jheyson FAU 20196785044 soft
	<b>Revisado por:</b> Gerente Planeamiento y Control de Gestión	ARCE CHIRINOS Pedro Samuel FAU 20196785044 soft
	<b>Aprobado por:</b> Comité de Control Interno y Riesgos / Gerente General	<p>CABALLERO DEL CASTILLO Susi Anny FAU 20196785044 soft</p> <p>CHAMORRO VILCA Mery Luz FAU 20196785044 soft</p> <p>ARELLANO SALAZAR Julio Cesar FAU 20196785044 soft</p> <p>ESPINOZA OKAMOTO Jorge Anibal FAU 20196785044 soft</p> <p>CHAVEZ TUPPIA Jorge Marco FAU 20196785044 soft</p> <p>LEWIS FUENTES Winston FAU 20196785044 soft</p>


	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

Control de Cambios		
Versión	Sección / Ítem	Descripción del cambio:
00	----	Nuevo
01	----	Aprobado el 08.08.2022
02	----	Aprobado el 05.05.2023
03	4 5 8.3 8.4 8.5  8.6 8.7 9	Actualización del marco legal y normativo. Inclusión de términos y definiciones. Inclusión de la Gestión de Oportunidades. Inclusión de la Gestión de Riesgos de Continuidad Operativa. Inclusión de la Gestión de Riesgos de Fraude, Corrupción y Comisión de Delitos. Inclusión de Gestión de Cambios Significativos. Inclusión de Gestión de Eventos de Pérdidas. Inclusión de los Criterios de valoración de las Oportunidades en el Anexo 1. Aprobado el 20.11.2024
04	4  8.1.4	Inclusión de la Constitución Política del Perú y el MN-SIG-004 Manual del Sistema de Gestión de Prevención de Delitos, en el marco normativo. Metodología para la priorización de procesos.

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

## Índice

1.	Introducción.....	4
2.	Objetivo.....	4
3.	Alcance .....	4
4.	Marco Legal y Normativo.....	4
5.	Términos y/o Definiciones .....	4
6.	Responsabilidades .....	5
7.	Aspectos Generales .....	8
7.1	Entorno de la Gestión Integral de Riesgos .....	8
7.2	Estructura Organizacional de la Gestión Integral de Riesgos .....	8
7.3	Gestión de Conflictos de Interés.....	9
8.	Desarrollo.....	9
8.1	Actividades Previas .....	10
8.1.1	Definición de Objetivos a Nivel Entidad .....	10
8.1.2	Mapeo de Procesos.....	10
8.1.3	Definición de Objetivos a Nivel Procesos .....	10
8.1.4	Priorización de Procesos Críticos .....	10
8.1.5	Determinación del Nivel de Apetito, Tolerancia y Capacidad al Riesgo (Perfil de Riesgos).....	13
8.1.6	Elaboración de la Matriz de Riesgos y Controles.....	13
8.2	Etapas de la Gestión Integral de Riesgos.....	13
8.2.1	Etapa Identificación de Riesgos.....	14
8.2.2	Etapa Evaluación del Riesgo Inherente .....	16
8.2.3	Etapa de Controles y Priorización del Tratamiento al Riesgo .....	18
8.2.4	Etapa Evaluación del Riesgo Residual .....	20
8.2.5	Etapa Formulación de Planes de Acción y Tratamiento al Riesgo .....	22
8.2.6	Etapa Definición de Indicadores Clave de Riesgo (KRI's).....	25
8.2.7	Etapa Seguimiento y Monitoreo.....	27
8.2.8	Etapa Medición del Desempeño de la Gestión Integral de Riesgos.....	29
8.3	Gestión de Oportunidades.....	31
8.4	Gestión de Riesgos de Continuidad Operativa .....	31
8.5	Gestión de Riesgos de Fraude, Corrupción y Comisión de Delitos.....	32
8.6	Gestión de Cambios Significativos .....	32
8.6.1	Identificación de Cambios Significativos .....	32
8.6.2	Evaluación de Cambios Significativos .....	33
8.7	Gestión de Eventos de Pérdida .....	33
8.7.1	Identificación y Comunicación de Eventos de Pérdida .....	33
8.7.2	Evaluación de Eventos de Pérdida .....	39
9.	Anexos .....	39

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

## 1. Introducción

Las empresas, independientemente de la actividad y tamaño, enfrentan un conjunto de riesgos o amenazas que tienen una probabilidad para afectar la consecución de sus objetivos. Todas las actividades de las empresas están sometidas de forma permanente a una serie de amenazas, lo cual las coloca en un estado vulnerable, comprometiendo su estabilidad y continuidad operativa: accidentes laborales, pérdida de información, fraudes, catástrofes naturales son una muestra en este ámbito, sin dejar de lado las amenazas propias del negocio. El presente documento contiene las directrices, definiciones y responsabilidades que conducirá PERUPETRO S.A. (en adelante PERUPETRO) en la Gestión Integral del Riesgos (GIR), según las normativas vigentes.

## 2. Objetivo

Establecer el marco de aplicación de la Gestión Integral de Riesgos, definiendo la metodología y herramientas a utilizar para identificar, medir, controlar, monitorear y reportar los riesgos a los que se enfrenta PERUPETRO, estableciendo una adecuada relación secuencial entre el perfil de riesgos, la evaluación de los planes de acción y los indicadores clave de riesgos (KRI's) de los riesgos identificados.

## 3. Alcance


El presente documento es de aplicación para todos los procesos y actividades de PERUPETRO.

## 4. Marco Legal y Normativo

- Constitución Política del Perú.
- E2.3.0.LC1 Lineamiento Corporativo: “Lineamiento de Gestión Integral de Riesgos”.
- E2.3.0.MC1 Manual Corporativo: “Guía para la Gestión Integral de Riesgos”.
- E3.0.0.MC1 Manual Corporativo: “Manual de metodología integrada para la evaluación del cumplimiento de los sistemas de BGC, RSC, SCI, SIG, GIR y SIA”.
- Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (ERM 2017)
- ISO 31000:2018 Gestión del Riesgos – Directrices.
- PO-GIR-001 Política de Gestión Integral de Riesgos de PERUPETRO S.A.
- PO-SIG-005 Política del Sistema de Gestión de Continuidad Operativa.
- MN-SIG-004 Manual del Sistema de Gestión de Prevención de Delitos.
- MN-SIG-005 Manual del Sistema de Gestión de Continuidad Operativa.

## 5. Términos y/o Definiciones

- **Comité de Control Interno y Riesgos:** Personas encargadas de implementar la GIR y velar por su eficaz funcionamiento.
- **Continuidad Operativa:** Disciplina que prepara a las organizaciones para responder de manera eficaz y eficiente ante la ocurrencia de eventos de crisis que tengan la potencialidad de interrumpir la operatividad normal de las mismas.
- **Control:** Actividad o medida que puede ayudar a detectar o gestionar un Riesgo.


	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

- **Dueño de Proceso:** Responsable de la correcta ejecución del proceso a su cargo y de administrar el mejoramiento continuo, para lo cual cuentan con el apoyo de todos los participantes del proceso.
- **Evento:** Suceso o serie de sucesos originados por una misma causa, que ocurren durante el mismo periodo de tiempo.
- **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.
- **Indicadores Claves de Riesgo (KRI's):** Métricas usadas para obtener señales tempranas sobre la exposición creciente a los Riesgos a las que estén expuestas las diversas áreas de negocio.
- **Mapa de Riesgos:** Gráfico que ilustra el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los Riesgos.
- **Nivel de Madurez:** Es el indicador que refleja el grado de implementación de la GIR en la Empresa.
- **Oportunidad:** Eventos positivos relevantes que deben ser aprovechadas, previa evaluación, pues se tiene cierta certeza de que pueden contribuir al cumplimiento de los objetivos de la misma.
- **Plan de Acción:** Conjunto de acciones enfocadas a reducir el nivel de Riesgo, formuladas de acuerdo a la estrategia de tratamiento al Riesgo seleccionada.
- **Plan para la GIR:** Define el alcance, frecuencia, responsabilidades vinculadas a un conjunto de actividades cuyo objetivo es promover el cumplimiento de los objetivos de la GIR alineados con el Plan Estratégico y Plan Operativo.
- **Responsable Suplente:** Colabora y/o realiza las funciones del Responsable Titular de la GIR ante la ausencia del mismo.
- **Responsable Titular:** Responsable administrativo de la GIR.
- **Riesgo:** Efecto de la incertidumbre. Un efecto es una desviación de lo esperado, ya sea positivo (riesgo positivo o simplemente oportunidad) o negativo (riesgo negativo o simplemente riesgo) que afecta en el logro de los objetivos.
- **Riesgo Inherente:** Es el riesgo en su forma natural sin el efecto mitigante de los controles.
- **Riesgo Residual:** Nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.
- **Severidad:** Es el nivel de riesgo, resultado de la combinación de las evaluaciones de probabilidad e impacto.

## 6. Responsabilidades

### Directorio

- Definir e impulsar la cultura de la GIR.
- Impulsar la toma de decisiones de la GIR.
- Aprobar el formato de declaración de Apetito, Tolerancia y Capacidad al Riesgo (perfil de riesgos) definidas por el Comité Control Interno y Riesgos.
- Aprobar la Política de la GIR.
- Aprobar el Plan para la GIR propuesto por el Comité Control Interno y Riesgos.
- Monitorear la evolución de la criticidad de los riesgos plasmada en el Mapa de Riesgos, y evaluar el progreso de las estrategias.

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

- Velar por el alineamiento entre los objetivos y actividades de la GIR con el Plan Estratégico de PERUPETRO.
- Evaluar anualmente el desarrollo de la GIR y el desempeño del personal involucrado.
- Conformar el Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos.

### **Gerente General**


- Máximo responsable de la implementación de la GIR al interior de PERUPETRO.
- Poner en práctica de las políticas y medidas acordadas por el Directorio relacionadas a la GIR.
- Conducir y evaluar del funcionamiento del Comité Control Interno y Riesgos.
- Supervisar del fortalecimiento de la cultura de Riesgos dentro PERUPETRO.
- Empoderar liderazgo al Responsable de la GIR.

### **Comité de Control Interno y Riesgos**

- Encargado de poner en marcha las acciones necesarias para la adecuada implementación de la GIR y su eficaz funcionamiento, a través de la de la mejora continua.
- Definir el valor del Apetito, Tolerancia y Capacidad al Riesgo.
- Proponer la Política de la GIR y presentarla al Directorio para su aprobación.
- Proponer el Plan para la GIR al Directorio.
- Gestionar la asignación del personal y recursos necesarios para la implementación de la GIR.
- Promover el cumplimiento del rol del Dueño de Proceso.
- Gestionar los Riesgos claves de PERUPETRO según lo definido en el Apetito y Tolerancia al Riesgo.
- Monitorear la evolución de la criticidad de los Riesgos plasmada en el Mapa de Riesgos, y evaluar el progreso de las estrategias.
- Alertar sobre nuevos Riesgos.
- Aprobar la información de la GIR a publicar o compartir con entidades externas.
- Aprobar los criterios y técnicas para la evaluación de Riesgos.
- Aprobar la Matriz de Riesgos y Controles, los cronogramas de implementación de estrategias de respuesta al Riesgo, las matrices de evaluación de Controles, los KRI's, y demás mecanismos de seguimiento.
- Aprobar en el plan anual de capacitaciones sobre la GIR para el personal de PERUPETRO.
- Promover e implementar la cultura de la GIR.
- Alcanzar al Directorio de manera oportuna los resultados e información requeridos sobre el desempeño de la GIR.
- Estudiar y revisar la evaluación de la GIR.
- Recomendar acciones de mejora para la eficiencia, eficacia y efectividad de la GIR.

### **Gerencias**

- Garantizar el cumplimiento de políticas, manuales y procedimientos de la GIR en todas las actividades, procesos y los sistemas de la Empresa.

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04


- Cuidar y vigilar la corrección, rendimiento y resultados de los procesos, actividades y operaciones que se realizan bajo su ámbito de competencia.
- Ser diligentes en la adopción de las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviación de los objetivos y metas programadas, detección de irregularidades, o de actuaciones contrarias a los principios de legalidad, economía, eficiencia y/o eficacia.
- Asegurarse de la contribución de los Controles de Riesgos al logro de los resultados de la gestión.
- La supervisión del fortalecimiento de la cultura de la GIR de su gerencia, de su personal a cargo, desarrollando actividades de fortalecimiento de la cultura de Riesgos, evaluando el desempeño del personal a cargo frente a las actividades de capacitación y sensibilización desarrolladas.
- Atender las consultas y verificar la implementación de las recomendaciones formuladas por los órganos encargados de la GIR.

### **Dueños de Proceso**

- Implementar la cultura de GIR en los procesos bajo su responsabilidad.
- Asegurar la aplicación del Manual de la GIR en los procesos bajo su responsabilidad.
- Comunicar al Responsable de la GIR y al Comité Control Interno y Riesgos, los cambios en sus procesos y los Riesgos asociados al mismo, así como cualquier otra información relacionada con la GIR, de manera oportuna.
- Administrar los Riesgos de sus procesos sobre la base de los resultados de la evaluación de Riesgos.
- Monitorear el cumplimiento de los Planes de Acción y reportar los resultados al Responsable de la GIR y al Comité Control Interno y Riesgos.
- Apoyar al Responsable de la GIR en el desarrollo de las actividades contenidas en el Plan para la GIR.
- Velar por la efectividad de los Controles asociados a los Riesgos de sus procesos.
- Apoyar al Comité Control Interno y Riesgos con la información requerida para la evaluación del Directorio.
- Identificar los Riesgos que requieren de la definición de Indicadores Claves de Riesgos (KRI's).
- Evaluar mensualmente los KRI's para monitorear la tendencia de los indicadores en el tiempo, y compararlos con el valor objetivo de los mismos.
- Actualizar anualmente los KRI's para los procesos críticos.

### **Responsable de la GIR (Titular/ Suplente)**

- Brindar soporte al Comité Control Interno y Riesgos en la elaboración del Plan para la GIR y en su ejecución.
- Apoyar en la definición del Apetito, Tolerancia y Capacidad al Riesgo.
- Apoyar en la elaboración de la Política de la GIR.
- Brindar soporte en las actividades de evaluación de Riesgos al Dueño de Proceso.
- Mantener vigente el Mapa de Riesgos y reportar su estado al Comité Control Interno y Riesgos.
- Apoyar con la información de la GIR a publicar o compartir por parte de PERUPETRO.
- Brindar soporte en las actividades de capacitación en la GIR.

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

- Soportar en la identificación de estrategias de respuesta al Riesgo y definición de Planes de Acción, que serán implementados por el Dueño de Proceso y monitorear su cumplimiento.
- Brindar soporte al Comité Control Interno y Riesgos en el reporte de resultados y entrega de información requeridos para la evaluación del Directorio.
- En caso de ausencia del responsable titular, el responsable suplente, asumirá todas las responsabilidades mencionadas.

## 7. Aspectos Generales

La Gestión Integral de Riesgos (GIR) es un proceso que toma en consideración a la planeación y aplicación de estrategias orientadas a controlar posibles efectos adversos que surjan en el desarrollo de las actividades de PERUPETRO.

La GIR posibilita alcanzar los objetivos estratégicos y mejorar los resultados debido a que:

- Permite un mejor seguimiento de la estrategia, al tener procesos sólidos y Riesgos mapeados, el Directorio y los órganos gerenciales pueden centrarse mejor en la ejecución y supervisar la efectividad de su estrategia.
- Colabora en el cumplimiento de las leyes y normas, mediante la implantación de Controles para obedecer la regulación externa e interna.
- Define responsabilidades para el manejo de Riesgos, involucrando a todos los colaboradores, garantizando propietarios de los riesgos.
- Focaliza los recursos hacia la identificación de Riesgos y su gestión.
- Otorga seguridad a las partes interesadas (clientes, trabajadores, proveedores, inversionistas, comunidad y sociedad), al instaurar Controles en los procesos de PERUPETRO.

### 7.1 Entorno de la Gestión Integral de Riesgos

Para implementar de manera exitosa la GIR se debe tener en cuenta que:

- Se necesita el compromiso y participación del Directorio y Gerencia General.
- Se requiere la colaboración activa de las diferentes áreas y de todos los colaboradores.
- Se necesita un cambio en la cultura organizacional, así como en la definición de responsabilidades que deben de complementarse con capacitaciones periódicas.
- Se requiere datos y sistemas de información para realizar con eficiencia y eficacia la GIR.

### 7.2 Estructura Organizacional de la Gestión Integral de Riesgos

En el siguiente diagrama se establece la estructura organizacional para la GIR de PERUPETRO.



### 7.3 Gestión de Conflictos de Interés


Con la finalidad de evitar conflictos de interés, en el siguiente cuadro se establece la autonomía de los responsables en la ejecución de las principales actividades de la GIR.

Tabla 1: Gestión de Conflictos de Interés

Documentos	Responsabilidades		
	Propone y/o Ejecuta	Visto Bueno	Aprobar
1. Definición del nivel de Apetito, Tolerancia y Capacidad al Riesgo (Perfil de Riesgos)	Responsable de la GIR	Comité Control Interno y Riesgos	Directorio
2. Autoevaluación de Riesgos y Controles	Dueño de Proceso	Responsable de la GIR	Comité Control Interno y Riesgos
3. Definición del indicador clave de Riesgo	Dueño de Proceso	Responsable de la GIR	Comité Control Interno y Riesgos
4. Definición de planes de acción	Dueño de Proceso	Responsable de la GIR	Comité Control Interno y Riesgos
5. Desempeño de la GIR	Responsable de la GIR	Comité Control Interno y Riesgos	Directorio

### 8. Desarrollo

Para el correcto desarrollo de la GIR, el planeamiento es la fase inicial y fundamental para que las actividades sean implementadas de manera eficiente y oportuna, viendo que se esté alineada a los objetivos de PERUPETRO. En ese sentido, se debe desarrollar una serie de actividades previas relacionadas al planeamiento, para posteriormente desarrollar las actividades propiamente de la GIR.

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

## 8.1 Actividades Previas

Comprende el desarrollo de todas aquellas actividades sobre la que se soporta la GIR.

### 8.1.1 Definición de Objetivos a Nivel Entidad

La definición de los objetivos a nivel entidad sirve para orientar la GIR en función a los objetivos que la organización ha establecido.

Los objetivos a nivel entidad de PERUPETRO se encuentran definidos en el Plan Estratégico Institucional.

### 8.1.2 Mapeo de Procesos

El mapeo de procesos permite tener un mayor entendimiento de las operaciones y así poder identificar los Riesgos asociados a cada proceso; asimismo permite implementar y monitorear los Controles de una manera más eficiente.

Los entregables del mapeo de procesos son los mapas de procesos de nivel 0, nivel 1 y los procedimientos; dichos documentos se encuentran descritos en el Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos (MAPRO) de PERUPETRO.

### 8.1.3 Definición de Objetivos a Nivel Procesos

El objetivo de un proceso explica la intensión y finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y los esfuerzos para dar cumplimiento a la meta que persigue el proceso.

Los objetivos a nivel procesos se encuentran definidos cada una de las fichas de procesos de nivel 0 y 1, y en los procedimientos.

### 8.1.4 Metodología para la Priorización de Procesos

La metodología establecida en el presente manual para la priorización de los procesos tiene alcance a la gestión por procesos, gestión de riesgos y a todos los sistemas integrados de gestión (calidad, ambiente, antisoborno, seguridad y salud en el trabajo, continuidad operativa, innovación y sostenibilidad, etc.) de PERUPETRO.


Para la priorización de los procesos se consideran los siguientes criterios:

**a. Materialidad:** Criterio aplicado a los procesos relacionados a las cuentas significativas mayor o igual al 15% del Total de Ingresos de PERUPETRO.

Las principales cuentas que cumplen con este criterio, normalmente son las que se enuncian a continuación:

- Cuentas corrientes.
- Pagos a cuenta del Impuesto a la Renta.
- Transferencias por pagar al Tesoro Público.
- Ingresos por regalías.
- Costo de contratistas.
- Transferencias al Tesoro Público.

Anualmente se deberá validar la lista de cuentas significativas, incorporando o eliminando según el criterio señalado anteriormente.

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

Luego de evaluar la relación de un proceso con las cuentas significativas, se evalúa el número de cuentas significativas que se ven afectadas por dicho proceso y se califica de acuerdo con la siguiente tabla:

*Tabla 2: Escalas de Calificación por Materialidad*

Escalas de Calificación	Puntuación Equivalente
Materialidad baja (Menos de 1 cuenta significativa)	0
Materialidad media (Entre 1 y 3 cuentas significativas)	1
Materialidad alta (Más de 3 cuentas significativas)	2

- b. Expectativas de la Alta Dirección y el Directorio:** Las expectativas de la Alta Dirección y el Directorio son consideradas dentro de la priorización de procesos, debido a que se basan en un amplio conocimiento del negocio y de los procesos de mayor relevancia para el desarrollo de PERUPETRO. Estas expectativas se plasman calificando los procesos en función a su grado de importancia según la siguiente tabla:

*Tabla 3: Escalas de Calificación por Expectativas de la Alta Dirección y el Directorio*


Escalas de Calificación	Puntuación Equivalente
Proceso de poca importancia	0
Proceso de mediana importancia	1
Proceso de alta importancia	2

- c. Impacto en Objetivos Estratégicos:** Este criterio se emplea para conocer los procesos que apoyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos, o tienen gran impacto en relación al cumplimiento de los mismos. Se evalúa el impacto que tiene un proceso de acuerdo con la siguiente tabla:

*Tabla 4: Escalas de Calificación por Impacto en Objetivos Estratégicos*

Escalas de Calificación	Puntuación Equivalente
Baja contribución al logro de objetivos (Menos de 1 objetivo estratégico)	0
Contribuye parcialmente al logro de objetivos (Entre 1 y 3 objetivos estratégicos)	1
Contribuye totalmente al logro de objetivos (Más de 3 objetivos estratégicos)	2

- d. Complejidad de las Operaciones:** Este criterio evalúa a las actividades que implican un alto nivel de especialización. La calificación se realiza de acuerdo a la siguiente tabla:

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

*Tabla 5: Escalas de Calificación por Complejidad de las Operaciones*

Escalas de Calificación	Puntuación Equivalente
Las operaciones no son complejas (no requieren un alto nivel de especialización por parte de los responsables que las ejecutan)	0
Las operaciones son medianamente complejas (requieren cierto nivel de especialización por parte de los responsables que la ejecutan)	1
Las operaciones son muy complejas (requieren un alto nivel de especialización por parte de los responsables que las ejecutan)	2

- e. **Carga de Trabajo:** Analiza la cantidad de transacciones en cada proceso para determinar la carga de trabajo. La calificación se realiza de acuerdo a la siguiente tabla:

*Tabla 6: Escalas de Calificación por Volumen de Transacciones/ Carga de Trabajo*

Escalas de Calificación	Puntuación Equivalente
La actividad del proceso tiene un nivel bajo de carga operativa de trabajo.	0
La actividad del proceso tiene un nivel moderado de carga operativa de trabajo.	1
La actividad del proceso tiene un nivel alto de carga operativa de trabajo.	2

- f. **Nivel de Automatización:** La finalidad de este criterio es determinar si las actividades que se desarrollan son manuales, semi-automáticas o automáticas. Se consideran actividades automáticas aquellas en las que los cálculos y procesamiento de la información son realizadas con un software sin requerir la intervención de una persona. La calificación se realiza de acuerdo a la siguiente tabla:

*Tabla 7: Escalas de calificación por Nivel de Automatización*


Escalas de Calificación	Puntuación Equivalente
Las actividades del proceso tienen un nivel alto de automatización o son automáticas.	0
Las actividades de procesos son semi-automáticas, ya que son desarrolladas por personas, pero con apoyo de un sistema informático.	1
Las actividades del proceso tienen un nivel bajo de automatización o son manuales.	2

- g. **Importancia en la Continuidad del Negocio:** Este criterio evalúa el nivel en que los procesos afectan la continuidad de las operaciones. La calificación se realiza de acuerdo a la siguiente tabla:

*Tabla 8: Escalas de Calificación por afectación en la Continuidad del Negocio*

Escalas de Calificación	Puntuación Equivalente
Bajo impacto en la continuidad del negocio	0
Mediano impacto en la continuidad del negocio	1
Alto impacto en la continuidad del negocio	2

El registro de la información de la metodología de la priorización de los procesos se realizará en el FO-GFPG-001-C Matriz de Priorización de Procesos Críticos.

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

### 8.1.5 Determinación del Nivel de Apetito, Tolerancia y Capacidad al Riesgo (Perfil de Riesgos)

El Nivel de Apetito, Tolerancia y Capacidad al Riesgo (perfil de riesgos) deben ser revisados por el Comité Control Interno y Riesgos y aprobados por el Directorio de la Empresa, en función a los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional.

- a. **Apetito al Riesgo:** El Apetito al Riesgo debe estar alineado a los objetivos corporativos y debe ser comunicado a toda la Empresa.
- b. **Tolerancia al Riesgo:** Es la desviación con respecto al Apetito al Riesgo, variación que la Empresa puede gestionar.
- c. **Capacidad al Riesgo:** Nivel máximo de Riesgo que la Empresa puede soportar sin que interfiera en su continuidad operativa.

El Nivel de Apetito, Tolerancia y Capacidad al Riesgo se encuentra establecido en el Anexo N° 1, y debe ser revisado anualmente.

### 8.1.6 Elaboración de la Matriz de Riesgos y Controles

La Matriz de Riesgos y Controles es una herramienta donde se puede visualizar las etapas de la Gestión de Integral de Riesgos a fin de relacionar, interconectar y controlar los Riesgos.

A continuación, se describen los aspectos a considerarse para el llenado de la Matriz según la etapa correspondiente:

- a. **Identificación de Riesgos:** Código Nivel Entidad o Procesos, Nivel (Entidad o Proceso), Nombre del Proceso (solo para Riesgos a nivel proceso), Código del Riesgo, Descripción de Riesgos, Procesos Impactados (solo para Riesgos a nivel entidad), Origen del Riesgo, Frecuencia del Riesgo y Tipo de Riesgo.
- b. **Evaluación del Riesgo Inherente:** Probabilidad, Impacto, Severidad (Cuantitativo y Cualitativo).
- c. **Controles y Priorización del Riesgo:** Código del Control, Descripción, Responsable, Frecuencia, Oportunidad, Automatización y Evidencia.
- d. **Evaluación del Riesgo Residual:** Probabilidad, Impacto, Severidad (Cuantitativo, Cualitativo).
- e. **Plan y Tratamiento:** Estrategia de la respuesta, Código del Plan de Acción, Descripción, Responsable, Fecha de Inicio, Estado y Fecha de Finalización.
- f. **Indicador Clave de Riesgo (KRI):** Código del KRI, Definición, Frecuencia, Meta del KRI, KRI actual, Responsable de asegurar su cumplimiento.

## 8.2 Etapas de la Gestión Integral de Riesgos

Para el desarrollo de la Gestión Integral de Riesgos se consideran las siguientes etapas:



## 8.2.1 Etapa Identificación de Riesgos

En esta etapa se busca identificar los Riesgos que deben ser gestionados por PERUPETRO.

### 8.2.1.1 Identificación de Eventos

Un Evento puede afectar a PERUPETRO con consecuencias positivas (oportunidades) o negativas (Riesgos).

A partir de los Eventos negativos, se identifican los Riesgos a los que se enfrenta la Empresa; por otro lado, los Eventos positivos son relevantes para tener conocimiento de aquellas oportunidades que deben ser aprovechadas.


El proceso de identificación de Eventos se realiza durante la elaboración de matriz FODA, la cual se desarrolla en la formulación del Plan Estratégico Institucional.

### 8.2.1.2 Tipos de Riesgos

A fin de identificar de una manera más efectiva los Riesgos, para posteriormente definir las estrategias de respuesta, es necesario tener en cuenta los diferentes tipos de Riesgos que existen.

*Tabla 9: Tipos de Riesgos*

Tipo de Riesgo	Concepto
Estratégico	Son los Riesgos que tienen impacto directo en la Empresa a nivel de entidad debido a que afectan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y misión. Con la finalidad de facilitar su identificación, se puede tomar como base lo establecido en el plan estratégico, analizando aquellos aspectos que pueden tener efectos negativos en su cumplimiento.
Operacional	Son los Riesgos vinculados a la parte operativa. Incluyen Riesgos originados por fallas en los procesos o en la estructura organizacional, lo cual conlleva a ineficiencias o incumplimiento de compromisos. Con el fin de facilitar su identificación se puede tomar como base aquellos riesgos que comprometen la continuidad operativa de PERUPETRO.
Tecnologías de Información	Son los riesgos que tienen un impacto tanto en la gestión de las tecnologías de la información (activos, políticas, entre otras), así como en la seguridad de la información (accesos lógicos, cambios a programas, etc.) de los sistemas de PERUPETRO.
Cumplimiento	Son los riesgos que impactan en la capacidad de PERUPETRO para cumplir con los requisitos normativos internos y externos.

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

Tipo de Riesgo	Concepto
Reputacional	Toda acción o Evento que podría impactar negativamente en la percepción que tienen las partes interesadas (clientes, trabajadores, proveedores, inversionistas, comunidad y sociedad) sobre PERUPETRO.
Delitos	Son los riesgos asociados con acciones que van en contra a los lineamientos establecidos por la organización y las obligaciones legales correspondientes. Los delitos definidos dentro de PERUPETRO son Cohecho Transnacional, Cohecho Activo Genérico, Cohecho Activo Especifico, Colusión Simple y Agravada, Tráfico de Influencias, Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y Fraude Interno

### 8.2.1.3 Identificación de Riesgos

Este proceso es llevado a cabo mediante técnicas para la identificación de Riesgos (ver numeral 8.2.1.4). Por lo que es necesario la participación del personal clave de la organización en el desarrollo de los talleres, los cuales son liderados por el responsable de la GIR.

En ese sentido, para el desarrollo de los talleres se debe considerar dos (2) categorías de Riesgos:


- a) **Riesgos a Nivel Entidad**, que se encuentran asociados al cumplimiento de los objetivos estratégicos y donde están involucrados más de un proceso y participan todas las Gerencias y personal clave que tenga conocimiento del negocio en la identificación de Riesgos y,
- b) **Riesgos a Nivel Procesos**, que se encuentran asociados a cada proceso de Empresa y participan los Dueños de Proceso y personal que conozca sobre las actividades del proceso en la identificación de Riesgos.

### 8.2.1.4 Herramientas y Técnicas para la Identificación de Riesgos

A continuación, se presentan las herramientas y técnicas de identificación de Riesgos.

#### a. Técnicas para Reunir Información

- Tormenta de ideas: El objetivo de esta técnica es obtener una lista completa de los Riesgos de PERUPETRO como entidad, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados.
- Técnica Delphi: Es una técnica que permite llegar a un consenso entre expertos en una materia. Los expertos GIR participan en esta técnica de forma anónima. Un facilitador emplea un cuestionario para solicitar ideas acerca de los Riesgos importantes de la Empresa. Esta técnica también ayuda a reducir sesgos en los resultados y evita que cualquier persona ejerza influencias impropias en el resultado.
- Cuestionarios y/o encuestas: Contemplan una amplia gama de preguntas que se deben centrar en factores internos y externos, que han dado o pueden dar lugar a eventos negativos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas según el objetivo.
- Entrevistas: Se entrevista a participantes experimentados e interesados en la materia de Riesgos, así como los funcionarios involucrados en los principales

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

procesos. Las entrevistas son una de las principales fuentes de recopilación de datos para la identificación de Riesgos.

## b. Herramientas para el Análisis de Información

- Análisis de Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA): Se debe considerar fuentes internas y externas con influencia sobre la consecución de los objetivos estratégicos de PERUPETRO, tales como factores económicos, políticos, regulatorios y sociales, capacidad de dirección, capacidad técnica, infraestructura, entre otros.
- Diagramación Ishikawa: Permite identificar las causas de los Riesgos.
- Flujograma: El objetivo del diagrama es mostrar las interrelaciones entre las entradas y las salidas, tareas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso.

### 8.2.1.5 Entregables de la Identificación de Riesgos

Después de identificar los Riesgos, se llena la Matriz de Riesgos y Controles correspondiente a la identificación de Riesgos, tal como se muestra a continuación:

*Tabla 10: Matriz de Riesgos y Controles – Etapa Identificación de Riesgos*


Datos Generales del Riesgo								
COD	Nivel	Nombre del Proceso Analizado	Código del Riesgo	Descripción del Riesgo	Procesos impactados	Origen del Riesgo	Frecuencia del Riesgo	Tipo de Riesgo

COD (Código)	: Nivel Entidad (E)/ Nivel Procesos (según Mapa de Procesos)
Nivel	: Entidad/ Proceso
Nombre del Proceso	: Nombre del proceso analizado donde reside el Riesgo (solo riesgos a nivel procesos)
Código del Riesgo	: Código de identificación del Riesgo
Descripción del Riesgo	: Detalle del riesgo (Riesgo-Causa-Efecto)
Procesos impactados	: Principales procesos impactados (solo Riesgos de nivel entidad)
Origen del Riesgo	: Externo/ Interno
Frecuencia del Riesgo	: Recurrente/No recurrente (en función de la materialización del Riesgo)
Tipo de Riesgo	: Estratégico/ Operacional/ Tecnologías de la información/ Financiero/ Cumplimiento/ Reputacional/ Fraude

## 8.2.2 Etapa Evaluación del Riesgo Inherente

En esta etapa se busca valorar los Riesgos identificados, sin considerar el efecto mitigante de los Controles establecidos por PERUPETRO.

### 8.2.2.1 Criterios de Valoración de Riesgos

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

Los Riesgos son valorados tomando en cuenta la probabilidad e impacto.

- a. **Probabilidad:** Posibilidad de ocurrencia de un Riesgo en un periodo de tiempo determinado (normalmente un año). Puede ser calculada en función a cuántas veces históricamente ha ocurrido o se prevé que pueda suceder en el futuro.

Los criterios de probabilidad a nivel entidad y procesos se encuentran establecidos en el Anexo N° 1 (Registro de Perfil de Riesgos).

- b. **Impacto:** Grado en que el Riesgo, de materializarse, impactará en la Empresa. Es decir, la pérdida cuantitativa (factores financieros o monetarios) o cualitativa (reputación o imagen, incumplimiento de normas o regulaciones).

Los criterios de impacto a nivel entidad y procesos se encuentran establecidos en el Anexo N° 1 (Registro de Perfil de Riesgos).

Para una adecuada valoración de los Riesgos se requiere como mínimo de las valoraciones individuales de tres (03) participantes, entre ellos:

- Dueño de Proceso.
- Colaborador que realiza la mayor cantidad de actividades en el proceso o procedimiento.
- Grupo Funcional de Procesos y Control de Gestión.

Los promedios de las valoraciones individuales de probabilidad e impacto se trasladan a la Matriz de Riesgos y Controles, para la determinación del Nivel de Riesgo o Severidad.

### 8.2.2.2 Niveles de Riesgo Inherente

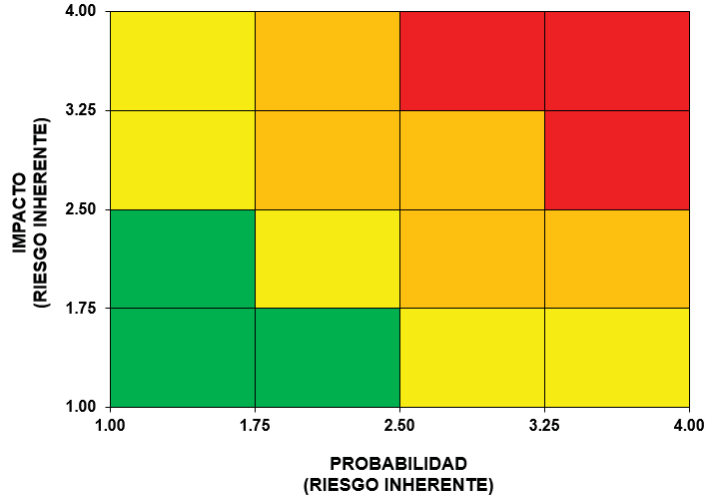
Los niveles de Riesgo inherente se muestran en la siguiente tabla:

*Tabla 11: Nivel de Riesgo Inherente*

Nivel de Riesgo Inherente (Probabilidad x Impacto)	Zona del Mapa de Riesgos
Riesgo extremo	Rojo
Riesgo alto	Anaranjado
Riesgo moderado	Amarillo
Riesgo bajo	Verde

El Mapa de Riesgos Inherentes registra los resultados obtenidos de la evaluación del impacto y la probabilidad, tal como se muestra a continuación:

Tabla 12: Mapa de Riesgos Inherentes



### 8.2.2.3 Entregables de la Evaluación del Riesgo Inherente

Después de definir la probabilidad e impacto del Riesgo Residual, se llena la Matriz de Riesgos y Controles correspondiente a la Evaluación de los Riesgos Inherentes, tal como se muestra a continuación:

Tabla 13: Matriz de Riesgos y Controles – Etapa Evaluación de Riesgos Inherentes

Evaluación del Riesgo Inherente			
Probabilidad	Impacto	Severidad	
		Cuantitativa	Cualitativa


- Probabilidad : Promedio de calificación de la probabilidad del Riesgo Inherente
- Impacto : Promedio de calificación del impacto del Riesgo Inherente
- Severidad Cuantitativa : Probabilidad \* Impacto
- Severidad Cualitativa : Bajo/ Moderado/ Alto/ Extremo

### 8.2.3 Etapa de Controles y Priorización del Tratamiento al Riesgo

En esta etapa se busca identificar los esfuerzos realizados para el tratamiento o gestión de los Riesgos, a través de los Controles establecidos.

#### 8.2.3.1 Criterios para la Documentación de Controles

La identificación de los Controles nos permitirá mitigar o reducir el Riesgo, o para prevenir su ocurrencia o detectarla luego de ocurrido el Evento. Se debe tener en cuenta criterios para definir y documentar Controles, los cuales deben responder a las siguientes preguntas:

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

- ¿Cuándo?: frecuencia o periodicidad definida según las características del Riesgo.
- ¿Quién?: responsable del Control, claramente definido.
- ¿Qué?: actividades claramente definidas.
- ¿Cuál es la evidencia?: debe contemplar la evidencia que deja la ejecución del Control, que permita en el tiempo hacer el seguimiento.

Asimismo, considerar si el Control es comunicado al interior de la Empresa.

### 8.2.3.2 Clasificación de Controles

Los controles se clasifican según la oportunidad en la que se ejecutan y según el grado de automatización.

#### a. Según la oportunidad en que se ejecuta el Control:

- Preventivo, ayuda a evitar la ocurrencia de un Riesgo
- Detectivo, permite identificar errores luego de ocurrido el Riesgo.

#### b. Según el grado de automatización

- Manual, labor que depende de la habilidad de una persona para prevenir o detectar los errores ocurridos
- Semiautomático, tarea que depende de la habilidad de la persona para prevenir o detectar los errores ocurridos utilizando información proveniente de un sistema o soportándose en un aplicativo o sistema.
- Automático, actividad que es realizada internamente por el sistema de información.

### 8.2.3.3 Calificación de los Controles


Los Controles son calificados en tres (3) niveles en función a su efectividad: Fuerte, Moderado y Débil.

*Tabla 14: Calificación de los Controles*

Aplicación	Periodicidad	Calificación
Preventivo	Periódico	Fuerte
Preventivo	Permanente	Moderado
Preventivo	Ocasional	Débil
Detectivo	Periódico	Fuerte
Detectivo	Permanente	Moderado
Detectivo	Ocasional	Débil
Inexistente	- - -	Inexistente

### 8.2.3.4 Entregables de los Controles y Priorización del Tratamiento al Riesgo

Después de identificar los Controles, se llena la Matriz de Riesgos y Controles correspondiente a la etapa de Controles, tal como se muestra a continuación:

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

*Tabla 15: Matriz de Riesgos y Controles – Etapa Controles y Priorización del Riesgo*

Código	Descripción	Responsable	Control			Evidencia
			Frecuencia	Oportunidad	Automatización	

Código	:	Código de identificación del Control
Descripción	:	Detalle del Control (de acuerdo a los criterios para la documentación de Controles)
Responsable	:	Cargo del responsable de llevar a cabo el Control
Frecuencia	:	Diaria/ Semanal/ Mensual/ Bimestral/ Trimestral/ Semestral/ Anual/ Cada vez que suceda
Oportunidad	:	Preventivo/ Detectivo
Automatización	:	Manual/ Semiautomático/ Automático
Evidencia	:	Sustento de la aplicación del Control

## 8.2.4 Etapa Evaluación del Riesgo Residual

En esta etapa se busca valorar los Riesgos, luego de la aplicación de los Controles establecidos.

### 8.2.4.1 Evaluación del Riesgo Residual

El Riesgo Residual sirve de indicador para medir la efectividad de los Controles, para lo cual, es necesario medir la variación entre el Riesgo Inherente y el Riesgo Residual; mientras un Control disminuya más la criticidad de un Riesgo será más efectivo.

La evaluación del Riesgo Residual se realiza siguiendo la misma metodología de valoración del Riesgo Inherente.

*Tabla 16: Calificación del Riesgo Residual*

Riesgo Inherente	Calificación del Control	Riesgo Residual
Extremo	Fuerte	Moderado
Extremo	Moderado	Alto
Extremo	Débil	Extremo
Alto	Fuerte	Bajo
Alto	Moderado	Moderado
Alto	Débil	Alto
Moderado	Fuerte	Bajo
Moderado	Moderado	Moderado
Moderado	Débil	Moderado
Bajo	Moderado	Bajo
Bajo	Débil	Bajo

### 8.2.4.2 Niveles de Riesgo Residual

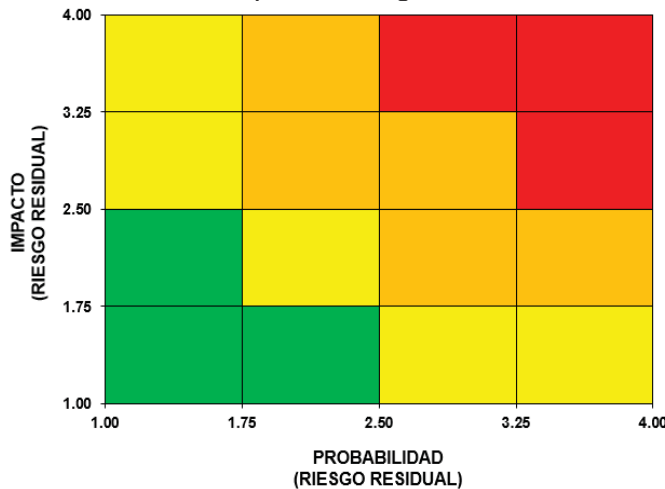
Los niveles de Riesgo Residual se muestran en la siguiente tabla:

*Tabla 17: Calificación de Riesgos Residuales*

Nivel de Riesgo Inherente (Probabilidad x Impacto)	Zona del Mapa de Riesgos
Riesgo extremo	Rojo
Riesgo alto	Anaranjado
Riesgo moderado	Amarillo
Riesgo bajo	Verde

El Mapa de Riesgos Residuales registra los resultados obtenidos del Impacto y la Probabilidad, tal como se muestra a continuación:

*Tabla 18: Mapa de Riesgos Residuales*



### 8.2.4.3 Entregables de la Evaluación del Riesgo Residual

Después de definir la probabilidad e impacto del Riesgo Residual, se llena la Matriz de Riesgos y Controles correspondiente a la Evaluación de los Riesgos Residuales, tal como se muestra a continuación:


*Tabla 19: Matriz de Riesgos y Controles – Etapa Evaluación del Riesgo Residual*

Evaluación del Riesgo Residual			
Probabilidad	Impacto	Severidad	
		Cuantitativa	Cualitativa

Probabilidad : Promedio de calificación de la probabilidad del Riesgo Residual

Impacto : Promedio de calificación del impacto del Riesgo Residual

Severidad Cuantitativa : Probabilidad \* Impacto

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

Severidad Cualitativa : Bajo/ Moderado/ Alto/ Extremo

## 8.2.5 Etapa Formulación de Planes de Acción y Tratamiento al Riesgo

En esta etapa se definen las estrategias para el tratamiento de Riesgos, con la finalidad de estos se mantengan dentro de los niveles definidos por el Apetito al Riesgo.


### 8.2.5.1 Estrategias de Respuesta al Riesgo

De acuerdo con el nivel de Riesgo identificado y evaluado, se podrá adoptar las estrategias de tratamiento, que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 20: Tratamiento del Riesgo

Tipo de Tratamiento	Descripción	¿Cuándo Seleccionarlo?
<b>Evitar</b>	Dejar de realizar la actividad que genera el Riesgo debido a que el nivel de riesgo es inaceptable. Evitar implica generalmente rehacer el diseño del plan operativo o de negocios.	Cuando el beneficio de implementar un Control sea menor al costo del Riesgo Inherente y sus posibles consecuencias.
<b>Reducir o mitigar</b>	Establecer controles para disminuir la probabilidad de ocurrencia del riesgo. Establecer controles para disminuir el impacto financiero del riesgo.	Cuando el beneficio de implementar un Control sea mayor al costo del Riesgo Inherente y la Empresa se encuentra en la capacidad de realizar el tratamiento al riesgo.
<b>Transferir</b>	Transferir a un tercero con la capacidad financiera o especialización necesaria para administrar adecuadamente el riesgo, o enfrentar las pérdidas originadas ante la ocurrencia de la adversidad. Los seguros transfieren el riesgo de pérdida financiera del asegurado al asegurador. Las transferencias parciales consisten en compartir los riesgos, dando la responsabilidad a un tercero.	Cuando el beneficio de implementar un Control sea mayor al costo del Riesgo Inherente y un tercero tenga una mayor capacidad para realizar el tratamiento al Riesgo, debido a su especialización, infraestructura entre otros factores.
<b>Retener o Aceptar</b>	Conservar el riesgo en su presente nivel realizando una adecuada administración y monitoreo.	Cuando el Control efectivo relacionado al Riesgo, no disminuya su criticidad y el Riesgo debe permanecer monitoreado debido a que su alternación podría afectar la continuidad operativa del negocio.
<b>Explotar</b>	Asegurar la ocurrencia de un Riesgos. Es aplicable para los Riesgos Positivos u Oportunidades	Cuando se presenta una oportunidad para la Empresa al materializarse el Riesgo. Se verifica previamente que el beneficio por este hecho sea mayor al costo de sus consecuencias para la Empresa.

La selección de la estrategia de tratamiento al Riesgo está a cargo del responsable GIR conjuntamente con los Dueños de Proceso.

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

### 8.2.5.2 Planes de Acción de Tratamiento a los Riesgos

Las estrategias de tratamiento a los Riesgos definidas deberán estructurarse en Planes de Acción a implementar, con el objetivo de conseguir el efecto esperado de la estrategia seleccionada.

Con el objetivo de procurar el éxito de las estrategias de tratamiento al Riesgo, resulta importante contar con los recursos necesarios para su desarrollo. Para ello, anualmente el Comité Control Interno y Riesgos comunica al Directorio los recursos requeridos para la implementación de Planes de Acción ligados a las estrategias de tratamiento de Riesgos, así como otros elementos necesarios para el desarrollo de la GIR, con el propósito de otorgarles relevancia especial en el proceso de elaboración del presupuesto anual de la Empresa.

### 8.2.5.3 Evaluación Beneficio/Costo de los Controles

La evaluación Beneficio/Costo se refiere al análisis para determinar la conveniencia, en términos económicos, de implementar un Control.

Asimismo, cuando corresponda actualizar los procesos y procedimientos de la organización, también se deberá realizar la evaluación Beneficio/Costo de los Controles implicados, esto con la finalidad de verificar si dichos Controles continúan generando beneficios por encima del costo de su mantenimiento o implementación.

#### a. Criterios para Determinar la Obligatoriedad de la Evaluación Beneficio/Costo

Como regla general, es conveniente implantar un Control cuando el beneficio de hacerlo supera al costo. La evaluación Beneficio/Costo de los Controles no será obligatoria cuando:


- El Control lo lleva a cabo o puede hacerlo, en caso de ser nuevo, una o más personas como parte de las funciones asignadas (MOF – ROF)
- El Control es ejecutado de acuerdo con lo establecido en el marco legal vigente o en los contratos suscritos por PERUPETRO.

La evaluación Beneficio/Costo de los Controles será obligatoria cuando:

- La implementación o ejecución del Control requiera la contratación de servicios o la adquisición de bienes.
- La ejecución del Control requiera el establecimiento de nuevas funciones y su asignación a algún puesto de trabajo.

#### b. Método de Evaluación Beneficio/Costo

La determinación del beneficio está en función a la capacidad del control de mitigar o reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto de los Riesgos asociados a dicho Control. Es así que la cuantificación del beneficio de la implementación de un Control, deberá considerar, entre otros lo siguiente:

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

- El monto de la pérdida económica estimada que podría conllevar la ocurrencia del Riesgo o Riesgos asociados al Control.
- El monto estimado de los recursos de personal, equipos y materiales a incurrir por los reprocesos de operaciones, en caso el Riesgo o Riesgos asociados al Control llegara a ocurrir.
- El monto estimado de los recursos del personal, equipos y materiales requeridos para subsanar el daño de la imagen de PERUPETRO que podría darse, en caso el Riesgo o Riesgos asociados al Control llegara a ocurrir.

La determinación del costo del Control se deberá tomar en consideración la estimación tanto cuantitativa como cualitativa de los esfuerzos necesarios para llevar a cabo dicho Control. Dichas consideraciones pueden ser, entre otras las siguientes:

- Estimación de recursos del personal: identificación de personal requerido bajo cualquier modalidad de contratación, nivel de experiencia y cantidad por nivel de cargo, para la ejecución del Control.
- Estimación de recursos materiales: identificación detallada de equipos y materiales requeridos para llevar a cabo el Control.
- Estimación del tiempo requerido: cantidad de horas hombre efectivas requeridas.

Una vez identificadas las consideraciones a tomar en cuenta podrá cuantificarse el costo total asociado a cada Control, el cual consideraría:

- Costo de las horas hombre por el personal involucrado según nivel de cargo
- Costo del uso de equipos y consumo de materiales.


Por último, se llevará a cabo la comparación de los montos estimados asociados a los beneficios y costos de la implementación del Control.

*Tabla 21: Análisis del Beneficio*

Análisis del Beneficio	
Cráterios	Estimación Beneficio
Pérdida económica	
Reproceso de operaciones	
Daño de la imagen	
Otros	
<b>a.- Total del beneficio Estimado del Control</b>	

*Tabla 22: Análisis del Costo*

Análisis del Costo					
Personal/ Horas Hombre	Nivel	Cantidad Personas	Tiempo Requerido (H-H)	Tarifa /Hora	Estimación Costo
Recursos Materiales		Cantidad	Costo Unitario		Costo. Total

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

b.-	Total Costo Estimado del Control	
-----	----------------------------------	--

*Tabla 23: Análisis del Beneficio/Costo*

Análisis del Costo Vs. Beneficio		
a.-	Total Beneficio Estimado del Control	
b.-	Total Costo Estimado del Control	
c.-	Beneficio/Costo	

#### 8.2.5.4 Entregables del Plan de Tratamiento

Después de estructurar los Planes de Acción se llena la Matriz de Riesgos y Controles correspondiente al Plan de Acción, tal como se muestra a continuación:

*Tabla 24: Matriz de Riesgos y Controles – Etapa Plan de Acción*

Estrategia de la respuesta	Plan de Acción					
	Código	Descripción	Área Responsable	Fecha de Inicio	Estado	Fecha de Finalización

- Estrategia de la respuesta : Evitar/ Reducir o Mitigar/ Transferir/ Retener/ Explotar/ Eliminar/ Aceptar
- Código : Código de identificación del Plan de Acción
- Descripción : Descripción de la acción a ejecutar
- Área Responsable : Nombre o siglas del área
- Fecha de Inicio : Fecha de inicio del Plan de Acción
- Estado : Sin iniciar/ Iniciado /Concluido
- Fecha de Finalización : Fecha de Finalización del Plan de Acción

#### 8.2.6 Etapa Definición de Indicadores Clave de Riesgo (KRI's)


En esta etapa se busca definir los indicadores que permitan desarrollar un sistema de predicción y seguimiento al tratamiento de los riesgos.

Los Indicadores Clave de Riesgo (Key Risk Indicators - KRI's) son métricas financieras u operacionales que sirven para estimar la probabilidad de ocurrencia y el impacto de uno o más Eventos de Riesgo. Para que los KRI's sean efectivos, deben ser monitoreados de manera continua.

##### 8.2.6.1 Consideraciones para los KRI's

###### a. Identificación de Riesgos que Requieren de un KRI

- Los KRI's son aplicados para los Riesgos Residuales de Severidad igual o mayor a alto y relacionados a un proceso crítico.
- La identificación de los Riesgos que requieran un KRI's es realizada por el Dueño de Proceso, con el objetivo de monitorearlos de manera periódica.

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

- El Dueño de Proceso completa y valida el formato de documentación de KRI's y lo envía al Responsable de la GIR para su revisión.

### b. Las Restricciones de un KRI

Los KRI's deben cumplir ciertos criterios para que sirva como un componente eficiente en el tratamiento de Riesgos.

- Dinámico, debe reflejar los cambios y debe actualizarse con nueva información.
- No redundante, de existir alta correlación con otro indicador, solo uno de ellos debe de considerarse.
- Medible, debe ser cuantificable y verificable. El indicador debe tener la fórmula de cálculo con la finalidad de evitar errores en su determinación.
- De fácil implementación, la obtención del indicador y su incorporación en la Empresa debe ser asequible; es decir, se debe contar con dicha información en los sistemas de la Empresa.
- Ser auditable, el indicador y la información con la que se obtiene, debe ser adecuadamente documentada y sustentada.
- Revisados en base al tiempo, permitiendo el monitoreo del comportamiento del Riesgo dentro de los niveles de Apetito y Tolerancia al Riesgo establecidos, con el fin de poder tomar las acciones correctivas o preventivas de manera oportuna.
- Estar vinculado a los Riesgos Residuales que tengan una calificación de altos (críticos) identificados.

### c. Valor Meta de un KRI

El valor meta considerado para un KRI debe alinearse directamente al riesgo que PERUPETRO identifique y se debe actualizar obligatoriamente con una periodicidad igual o menor a la de actualización del Apetito, Tolerancia y Capacidad al Riesgo.

#### 8.2.6.2 Entregable de la Definición de los Indicadores Clave de Riesgo (KRI's)

Después de definir los indicadores clave de riesgos (KRI's) se llena la Matriz de Riesgos y Controles correspondiente a Indicadores, tal como se muestra a continuación:

*Tabla 25: Matriz de Riesgos y Controles – Etapa Definición de Indicadores (KRI's)*


Indicadores					
Código del KRI	Definición	Frecuencia	Meta del KRI	KRI actual	Responsable de su cumplimiento

Código del KRI

: Código de identificación del KRI

Definición

: Descripción de la formula mediante la cual se calcula

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

Frecuencia	: Diaria, Semanal, Mensual, Bimestral, Semestral, Anual o cada vez que suceda
Meta del KRI	: Valor del KRI que se desea alcanzar
KRI actual	: Estado actual del KRI
Responsable de su cumplimiento	: Registrar el nombre del responsable de asegurar su cumplimiento y cálculo del KRI

## 8.2.7 Etapa Seguimiento y Monitoreo

Comprende el seguimiento y monitoreo para asegurar que las actividades programadas se lleven a cabo y se evalúe la eficacia de implementación de la GIR.

### 8.2.7.1 Actualización de la Matriz de Riesgos y Controles

La Matriz de Riesgos y Controles debe ser actualizado periódicamente, con la finalidad de verificar la eficacia de Controles que permitan reducir la probabilidad de impacto en caso de materialización e identificar nuevos Riesgos que puedan afectar a los objetivos de la empresa.

#### a. Actualización de la Matriz de Riesgos y Controles Nivel Entidad y Matriz de Riesgos y Controles para Procesos Críticos

Los Gerentes (Comité Control Interno y Riesgos) son los responsables de la actualización de la Matriz de Riesgos y Controles a nivel entidad, y los Dueños de Proceso son responsables de actualizar la Matriz de Riesgos y Controles para los procesos críticos, la periodicidad de actualización es anual.

#### b. Actualización de la Matriz de Riesgos y Controles para Procesos no Críticos


Los Dueños de Proceso, también son responsables de actualizar la Matriz de Riesgos y Controles para los procesos no críticos, la periodicidad es cada tres (03) años.

### 8.2.7.2 Evaluación de la Efectividad de Controles

Para los efectos de la evaluación de la operatividad de los Controles establecidos se debe tener en cuenta la fecha de entrada en vigencia del mismo. De esta forma, para los Controles establecidos como respuesta a Riesgos no cubiertos por Controles existentes, la evaluación de la operatividad deberá realizarse luego de un periodo razonable desde su entrada en vigencia. Se deben evaluar todos los Controles.

### 8.2.7.3 Seguimiento de los Planes de Acción

El cumplimiento de los Planes de Acción debe ser revisado de manera continua. Para ello, los Dueños de Proceso deben reportar al Responsable de la GIR, y este al Comité Control Interno y Riesgos, el estado de la implementación de los Planes de Acción programados; así como el planteamiento de las medidas de acción correctivas en el caso de desviación de los plazos determinados. En ese caso se debe identificar si existe algún factor crítico que dificulte su implementación. De ser un aspecto crítico, se debe presentar un informe al Comité Control Interno y Riesgos, quien evaluará reportarlo al Directorio para que apruebe las medidas correctivas respectivas y permita reprogramar la fecha de implementación del Plan de Acción.

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

Los Planes de Acción definidos deben consolidarse y monitorearse a través de un cronograma de implementación. Los Planes de Acción asociados a Riesgos Residuales con mayor criticidad deben ser priorizados.

Trimestralmente, el Responsable de la GIR debe revisar con el Dueño de Proceso el avance de la ejecución de los Planes de Acción.

El seguimiento de los planes de acción tiene los siguientes objetivos:

- Realizar seguimiento de los compromisos adquiridos por los responsables de la ejecución e implementación de los Planes de Acción.
- Determinar el nivel de avance de la implementación de los Planes de Acción definidos.
- Identificar las causas de posibles retrasos en la implementación de los Planes de Acción.

El Responsable de la GIR informará trimestralmente sobre los avances de la ejecución de los Planes de Acción a la Gerencia General y al Comité Control Interno y Riesgos.

#### **8.2.7.4 Monitoreo de las Medidas de Desempeño de los KRI's**

El Dueño de Proceso o el responsable de monitorear los KRI's, debe evaluar los KRI's definidos de manera mensual, a fin de monitorear la tendencia de los indicadores en el tiempo, y compararlos con el valor objetivo de los mismos, de tal manera que se pueda tomar oportunamente las acciones preventivas necesarias y cambiar una tendencia negativa del indicador

El Dueño de Proceso, también debe reportar trimestralmente al Responsable de la GIR, el comportamiento de los KRI's de su proceso. Para este fin el Responsable de la GRI debe realizar las siguientes actividades:


- Evaluar que el nivel de los KRI's se encuentre dentro del valor definido. Caso contrario, se debe indagar los motivos que generaron esta desviación a través de entrevistas a los Dueños de Proceso.
- Desarrollar reuniones con el responsable de monitorear los KRI's y/o Dueño de Proceso, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora en el diseño de los indicadores, así como para poder identificar la necesidad de implementar nuevos KRI's siguiendo los lineamientos previamente definidos.

El Responsable de la GIR informará trimestralmente sobre los resultados de los KRI's, así como de la implementación de las medidas correctivas a la Gerencia General y al Comité Control Interno y Riesgos.

Los KRI's para los procesos críticos deben ser actualizados anualmente.

#### **8.2.7.5 Elaboración de Reportes**

El seguimiento y evaluación del proceso de Autoevaluación de Riesgos, Controles, Planes de Acción e indicadores de Riesgos deben reportarse trimestralmente al Gerente General y al Comité Control Interno y Riesgos. Para lo cual el Responsable de la GIR elabora un reporte que contempla todos los aspectos mencionados. Asimismo, se reporte el estado de los Riesgos Nivel Entidad al Directorio, a través de los reportes trimestrales.

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

## 8.2.8 Etapa Medición del Desempeño de la Gestión Integral de Riesgos

Comprende la medición del desempeño del GIR a través de la evaluación del Nivel de Madurez de la GIR, la elaboración del Plan para la GIR, la elaboración de los Informes Ejecutivos y la validación de los resultados obtenidos por parte de FONAFE.

### 8.2.8.1 Evaluación del Nivel de Madurez de la Gestión Integral de Riesgos

Al término de cada ejercicio, se debe efectuar la evaluación del nivel de madurez de la GIR, de tal forma que permita establecer el grado de avance en la implementación de la GIR y la efectividad de su operación en toda la Empresa con el fin de evaluar su capacidad para generar los resultados previstos y tomar las medidas correctivas necesarias, permitiendo la retroalimentación permanente.

El nivel de madurez de la GIR es el indicador que refleja el grado de implementación del GIR en la Empresa. Es un medio para que pueda verse claramente como están las herramientas para la prevención y gestión adecuada de los Riesgos que enfrenta la Empresa.

El nivel de madurez de la GIR se determina a través del sistema desarrollado por FONAFE.

### 8.2.8.2 Plan para la Gestión Integral de Riesgos


Producto de la evaluación anual de la GIR, se debe establecer un Plan para la Gestión Integral de Riesgos respecto al nivel de madurez de la GIR que se desee alcanzar, en función de dicho plan se deberá desarrollar la estrategia de implementación de los principales procesos.

Trimestralmente, el Responsable Titular revisará con los Dueños de Proceso el avance en la ejecución del Plan para la GIR. De presentarse un retraso, el Responsable Titular GIR buscará identificar su causa, considerando:

- Si se debe a una falta de recursos, deberá elevar la solicitud al Comité Control Interno y Riesgos para que se comunique al Directorio.
- Si se debe a ineficiencias en la gestión de los Dueños de Proceso, deberá priorizar solucionar la causa de las mismas y las tareas pendientes reportándolo al Comité Control Interno y Riesgos.
- Si se debe a una inadecuada estimación de las actividades, deberá gestionar el cambio del cronograma de implementación del Plan para la GIR. Esto, deberá contar con el visto bueno del Comité Control Interno y Riesgos y ser aprobado por el Directorio.

### 8.2.8.3 Elaboración de Informes Ejecutivos/Reportes

Trimestralmente, el Responsable de la GIR deberá enviar el informe ejecutivo, que contiene el cronograma, avance del Plan para la GIR, nivel de madurez, Matriz de Riesgos y Controles y cumplimiento de los planes de acción al Comité Control Interno y Riesgos para su revisión y visto bueno, quien lo debe hacer llegar posteriormente al Directorio.

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

#### 8.2.8.4 Validación de la Autoevaluación de la Gestión Integral de Riesgos

La validación de la evaluación del nivel de madurez de la GIR está a cargo del Órgano de Buen Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos Operacionales de FONAFE, realizándose la misma en la oportunidad que establezca FONAFE.

#### 8.2.8.5 Indicadores cumplimiento y eficacia de los controles de la Gestión Integral de Riesgos

Se han definido los siguientes indicadores:

- i. **Eficacia de los controles de la GIR:** Representa el funcionamiento de los controles de la Matriz de Riesgos y Controles a nivel entidad, tomando en cuenta la comparación de la la evaluación de la severidad del riesgo residual del año anterior con el actual.

$$\text{Eficacia de los controles de la GIR} = \left( \frac{\text{Cantidad de riesgos residuales con severidad sin incremento}}{\text{Cantidad de riesgos residuales}} \right) * 100\%$$

**Donde:**

**Cantidad de riesgos residuales con severidad sin incremento:** Es el número de riesgos residuales, cuya severidad no se haya incrementado comparando las Matrices de Riesgos y Controles a nivel entidad del año anterior y el año actual.

**Cantidad de riesgos residuales:** Es el número de riesgos residuales que se repiten en las Matrices de Riesgos y Controles a nivel entidad del año anterior y el año actual.

- ii. **Cumplimiento de los Planes de Acción (PA) de las Matrices de Riesgos y Controles:** Busca determinar la ejecución de los planes de acción establecidos en la Matriz de Riesgos y Controles a nivel entidad y de los Sistemas de Gestión.

$$\text{Cumplimiento de los PA de las Matrices} = \frac{\sum \text{Avance del PA}_i}{\text{Total de PA}}$$

**Donde:**

**Avance de los PA:** Avance del Plan de Acción medido en porcentaje.

**i:** Número de Plan de Acción (1,2,3..., n).

**Total de PA:** Cantidad de Planes de Acción.

Mayor detalle de estos indicadores se encuentran en sus respectivas fichas de indicadores.

### 8.3 Gestión de Oportunidades

La gestión de las Oportunidades o Riesgos positivos se realiza siguiendo la misma metodología de la Gestión Integral de Riesgos.

La probabilidad se obtendrá del promedio de la complejidad y del costo incurrido. El impacto se obtendrá resultado del beneficio, ya sea económico o no económico.

En el Anexo N° 1, Perfil de Riesgos están incluidos los criterios de valoración de las Oportunidades identificadas.

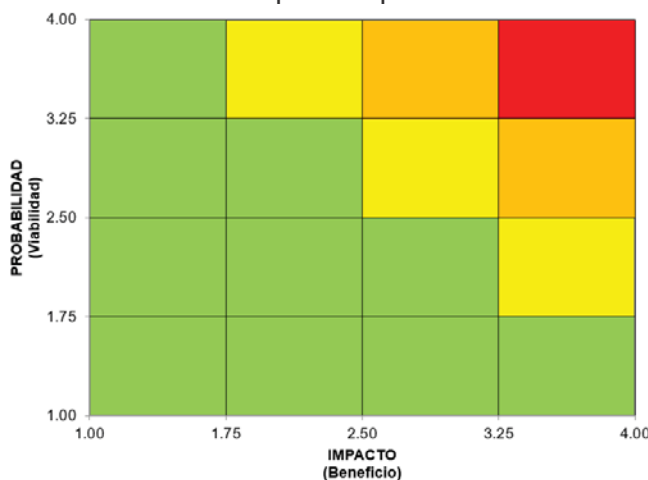
Los niveles de priorización de Oportunidades que ayuden a determinar la necesidad de ser explotadas a través de formulación de un Plan de Acción, se muestran a continuación:

Tabla 26: Nivel de Priorización de Oportunidades


Nivel de priorización	Descripción
<b>Bajo</b>	La Oportunidad puede no generar beneficios suficientes para ser explotada
<b>Moderado</b>	La Oportunidad puede generar beneficios deseados, se mantiene en observación hasta que un cambio en el contexto permita explotar la Oportunidad.
<b>Alto</b>	La Oportunidad puede ser explotada
<b>Extremo</b>	La Oportunidad debe ser explotada.

El Mapa de Oportunidades registra los resultados obtenidos, tal como se muestra a continuación:

Tabla 27: Mapa de Oportunidades



### 8.4 Gestión de Riesgos de Continuidad Operativa

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

Los Riesgos de la Gestión de Continuidad Operativa se realiza siguiendo la metodología descrita en el MN-SIG-005 Manual del Sistema de Gestión de Continuidad Operativa.

## **8.5 Gestión de Riesgos de Fraude, Corrupción y Comisión de Delitos**

La gestión de los Riesgos de Fraude, Corrupción y Comisión de Delitos se realiza siguiendo la misma metodología de la Gestión Integral de Riesgos.

En el Anexo N° 1, Perfil de Riesgos están incluidos los criterios de valoración de la probabilidad e impacto de estos tipos de Riesgos.


## **8.6 Gestión de Cambios Significativos**

### **8.6.1 Identificación de Cambios Significativos**

Los Dueños de Procesos deben informar y reportar al Responsable de la GIR todo cambio que consideren que pueda afectar el Apetito o Tolerancia al Riesgo de PERUPETRO.

A continuación, algunos criterios o situaciones que pueden implicar cambios significativos, esta lista es referencial y no excluye otros criterios o casos que pueda establecer PERUPETRO:

- a. Subcontrataciones significativas de organizaciones empresariales. Por ejemplo, los servicios vinculados a la actividad principal del negocio o de soporte esenciales para que el negocio no sea afectado en sus ingresos, solvencia o continuidad de manera importante.
- b. Alianzas o contratos asociativos o en participación con otras entidades. Por ejemplo, tener consorcios o asociaciones con otras entidades, o cualquier otra forma de contratos asociativos cuya estructura, composición accionaria o falla en la debida diligencia del conocimiento del asociado, entre otros, afecten la imagen o reputación de la empresa o genere o sea afectado en sus ingresos, solvencia o continuidad de manera importante.
- c. Proyectos o inversiones (PERUPETRO puede determinar el monto mínimo u otros criterios de un proyecto o inversión, al cual aplica la presente metodología). Por ejemplo, determinar un monto mínimo para proyectos e inversiones a partir del cual se aplica esta metodología, por la cual, puede evaluarse criterios como riesgos económicos, riesgos sociales o políticos, riesgos operacionales, riesgos financieros, riesgos regulatorios, riesgos de la naturaleza y/o riesgos tecnológicos u otros que puedan afectar los ingresos, solvencia o continuidad de manera importante
- d. Cambios de infraestructura tecnológica o sistemas informáticos. Por ejemplo, una falla sobre la infraestructura tecnológica puede implicar Riesgos como pérdidas financieras, multas, acciones legales, afectación sobre la imagen de la organización, causar problemas operativos o afectar los ingresos, solvencia o continuidad de manera importante.

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

- e. Cambios en las operaciones y/o negocios que se originen como consecuencia de condiciones, económicas, políticas o legales. Por ejemplo, cambio de gobierno, cambio de regulación relevante, crisis económicas nacionales e internacionales que pudieran afectar las operaciones con consecuencias negativas en los ingresos, solvencia o continuidad de manera importante.

Los cambios significativos se registran en las actas de las sesiones del Comité de Control Interno y Riesgos, y se reportan a la Gerencia General y al Directorio, a través de los Informes Trimestrales de los Sistemas de Gestión.

### **8.6.2 Evaluación de Cambios Significativos**

El análisis y evaluación de los cambios significativos identificados se realiza en la Matriz de Riesgos y Controles Nivel Entidad. El Responsable de la GIR realiza el registro del cambio significativo y lo presenta al Comité de Control Interno y Riesgos.

Adicionalmente, como parte de la Gestión Integral de Riesgos, se presenta a la Gerencia General y al Directorio, el estatus de los Riesgos Nivel Entidad, a través de los informes trimestrales.

## **8.7 Gestión de Eventos de Pérdida**

### **8.7.1 Identificación y Comunicación de Eventos de Pérdida**

Los Dueños de proceso deben identificar los hechos o situaciones que generen algún tipo de pérdida económica a la organización que puedan estar asociados los Riesgos detectados.

En la siguiente tabla, se muestran los Eventos que podrían generar pérdidas a PERUPETRO:

Tabla 28: Tipos de Eventos de Pérdida


Código Nivel 1	Nivel 1	Definición	Código Nivel 2	Nivel 2	Ejemplos
FI	Fraude Interno	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir regulaciones, leyes o políticas internas en las que se encuentran implicados trabajadores de la empresa, y que tiene como fin obtener un beneficio ilícito.	FI.1	Actividades no autorizadas	<p>Operaciones que no fueron autorizadas según las políticas y disposiciones internas de la empresa, como, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgamiento de buena pro a un proveedor que no cumple todos requisitos establecidos en los términos de referencia.</li> <li>• Operaciones no reveladas, no registradas, no informadas u ocultadas internamente.</li> <li>• La valoración intencionalmente errónea de inmuebles, muebles, otros tipos de activos o existencias en desuso a favor de un tercero.</li> </ul>
			FI.2	Robo y fraude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas generadas por malversación, robo, falsificación de documentos, alteración no autorizada de registros (físicos o digitales), soborno, apropiación indebida de activos, apropiación y/o uso de credenciales o accesos de otros trabajadores/terceros (proveedores), destrucción dolosa de activos, incluyendo los ataques informáticos internos, utilización de cheques sin fondos, evasión intencional de impuestos o uso indebido o no autorizado de los recursos de la empresa.</li> </ul>
FE	Fraude Externo	Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de un activo indebidamente o incumplir la legislación, por parte de un tercero, con el fin de obtener un beneficio ilícito.	FE.1	Robo y fraude	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas generadas por robo de activos de la empresa, falsificación de documentos o presentación de documentos no vigentes para realizar operaciones con la empresa, suplantación de identidad de clientes o daños inexistentes reportados en solicitudes de reclamo.</li> </ul>
			FE.2	Seguridad de los sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daños por ataques informáticos (virus, hackers).</li> <li>• Robo y divulgación de información corporativa y personal que conducen a pérdidas monetarias y contingencias legales.</li> <li>• Robo de información a través de ingeniería social.</li> </ul>

Código Nivel 1	Nivel 1	Definición	Código Nivel 2	Nivel 2	Ejemplos
RL	Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre salud o seguridad en el trabajo, el pago de reclamos por daños personales, o casos relacionados con la diversidad o discriminación.	RL.1	Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos relacionados con eventuales demandas por incumplimientos de acuerdos laborales como el pago de la CTS.</li> <li>• Indemnización por despidos arbitrarios, vacaciones no gozadas.</li> <li>• Demandas judiciales por beneficios no otorgados u otorgados de forma incompleta al trabajador.</li> </ul>
			RL.2	Seguridad y salud en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indemnización a un trabajador por daños a su salud física y/o mental como consecuencia de sus actividades laborales.</li> <li>• Indemnización a un tercero por daños a su integridad física en las instalaciones de la empresa.</li> <li>• Multas por incumplimientos a las normas relativas al acoso laboral u hostigamiento sexual.</li> <li>• Multas por incumplimientos a las normas de seguridad en Defensa Civil.</li> <li>• Multas por incumplimientos a la normativa laboral, detectadas en inspecciones laborales realizadas por el Ministerio de Trabajo.</li> </ul>
			RL.3	Diversidad y discriminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas por despidos improcedentes (que no correspondan a decisiones estratégicas o de negocio) y que responden a prácticas discriminatorias como, por ejemplo, el ser despedido por creencias religiosas.</li> <li>• Demandas por políticas de selección y contratación que discriminen a personas por su género, su simpatía a un determinado grupo político, entre otros.</li> <li>• Multas por inequidad remunerativa.</li> </ul>

Código Nivel 1	Nivel 1	Definición	Código Nivel 2	Nivel 2	Ejemplos
PE	Prácticas empresariales relacionadas con los clientes/usuarios, los productos y el negocio	Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación frente a clientes o generadas por la deficiencia en el producto o servicio.	PE.1	<b>Adecuación, divulgación de información y confianza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas por abusos de confianza, incumplimiento de pautas, entre otros.</li> <li>• Quebrantamiento de la privacidad de información sobre clientes, proveedores, trabajadores y contrapartes.</li> </ul>
			PE.2	<b>Prácticas empresariales o de mercado improcedentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas o sanciones por prácticas ajenas a la competencia leal entendidas como la aplicación de tarifas abusivas, discriminación en la venta de productos u otros que vulneren regulaciones sobre competencia, acciones para alterar los mecanismos de determinación de precios de mercado, entre otros.</li> <li>• Demandas o sanciones por la utilización de información privilegiada (relativa al mercado de valores) en beneficio de la empresa.</li> <li>• Demandas o sanciones por la comisión o servir de medio para la comisión de actividades ilícitas relacionadas a blanqueo de dinero, evasión de capitales y financiamiento del terrorismo.</li> </ul>
			PE.3	<b>Productos o servicios defectuosos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas o sanciones por ofertar o entregar a los clientes productos o servicios con parámetros o atributos que no coinciden con el contrato o la regulación aplicable.</li> <li>• Demandas por cargos indebidamente trasladados al cliente, que no fueron considerados en el diseño del producto o servicio que debieron ser asumidos por la empresa, por ejemplo, cuotas extraordinarias para reparación de infraestructura dañadas por desastres naturales.</li> </ul>
			PE.4	<b>Selección, patrocinio y riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multas o sanciones o pérdidas generadas por la ausencia de la debida diligencia a los clientes/usuarios conforme a las políticas y disposiciones de la empresa.</li> <li>• Pérdidas por exceder los límites de riesgo frente a clientes.</li> </ul>
			PE.5	<b>Actividades de asesoramiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas asumidas por brindar información incorrecta respecto a las características de un producto o servicio.</li> <li>• Multas o sanciones porque el cliente/usuario no recibe el servicio que la empresa le hizo creer que recibiría.</li> </ul>

Código Nivel 1	Nivel 1	Definición	Código Nivel 2	Nivel 2	Ejemplos
DA	<b>Daños a activos físicos</b>	Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos.	DA.1	<b>Desastres y otros acontecimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas de activos de la empresa a causa de un terremoto, o por causas externas (vandalismo, terrorismo).</li> <li>• Indemnizaciones por accidentes en las instalaciones de la empresa a causa de un terremoto.</li> <li>• Daños producidos en una oficina a causa de un incendio producido por individuos, internos o externos a la empresa, sin motivación dolosa.</li> </ul>
CN	<b>Interrupción en la continuidad del negocio y fallos en los sistemas</b>	Pérdidas derivadas de interrupciones en el negocio y de fallas en los sistemas.	CN.1	<b>Sistemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas originadas por falta de procesamiento oportuno de transacciones o reprocesos de transacciones debido a fallas en el hardware, el software, en la comunicación de dispositivos o en los servicios de tecnología contratados.</li> <li>• Pérdidas generadas por la imposibilidad de continuar temporalmente o de manera definitiva las operaciones de negocio debido a la falla de máquinas, equipamiento tecnológico o procesos en general.</li> <li>• Pérdidas generadas por la imposibilidad de continuar temporalmente o los sobre costos generados por mantener una operación que es afectada por conflictos sociales o medioambientales.</li> </ul>
DP	<b>Deficiencia en la ejecución, entrega y gestión de procesos</b>	Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes, tales como proveedores, clientes, entre otros.	DP.1	<b>Recepción, ejecución y mantenimiento de operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprocesos, sobre carga operativa (validaciones, auditoría) o sanciones generadas por problemas de entrada de datos en las aplicaciones, mantenimiento de aplicaciones o componentes tecnológicos o error de carga.</li> </ul>
			DP.2	<b>Seguimiento y presentación de informes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multas o sanciones por falta de atención o atención fuera de plazo a reclamos y solicitudes de información de clientes/usuarios.</li> <li>• Multas o reparaciones por diferencias en declaraciones tributarias.</li> <li>• Multas por información financiera o hechos de importancia no comunicados oportunamente.</li> <li>• Multas y/o indemnizaciones a clientes por errores en reportes requeridos por entes regulatorios como SBS, SUNAT, SMV, etc.</li> <li>• Pérdidas por información errada en la facturación de consumo de los clientes.</li> </ul>

Código Nivel 1	Nivel 1	Definición	Código Nivel 2	Nivel 2	Ejemplos
			<b>DP.3</b>	<b>Aceptación de clientes y documentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multas o sanciones debido a la falta de documentación sobre requisitos que deben cumplir los potenciales clientes.</li> <li>Multas o sanciones por documentos legales faltantes o incompletos, no adecuados para el propósito del contrato.</li> <li>Pérdidas por falta de documentación de sustento de operaciones de clientes/usuarios.</li> </ul>
			<b>DP.4</b>	<b>Gestión de cuentas de clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multas o sanciones generadas por el acceso no autorizado a datos de clientes/usuario (facturación de servicios, deudas).</li> <li>Multas o sanciones generadas por el registro incorrecto de información de clientes.</li> <li>Pérdida o daño generado de activos pertenecientes a clientes (por ejemplo, a inmuebles donde se está instalando un servicio).</li> </ul>
			<b>DP.5</b>	<b>Incumplimiento de normativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multas o sanciones generadas por el incumplimiento de la normativa, interna o externa, aplicable a la empresa.</li> </ul>
			<b>DP.6</b>	<b>Contrapartes comerciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pérdidas generadas por una mala operación (no dolosa) de una contraparte (no es cliente, no es proveedor, no es trabajador).</li> </ul>
			<b>DP.7</b>	<b>Distribuidores y proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La pérdida originada por errores en la ejecución de tareas internas de la empresa, que han sido tercerizadas (proceso de operaciones, ejecución de transacciones, envío y recepción de documentos, etc.).</li> <li>Pérdidas generadas por el incumplimiento contractual de un distribuidor o proveedor.</li> <li>Pérdidas generadas por litigios con proveedores (costos y costas).</li> </ul>

	Manual de la Gestión Integral de Riesgos	
	Código: MN-GIR-001	Versión: 04

No deben ser considerados como eventos de pérdida, lo siguientes:

- Eventos que causaron solamente daño reputacional.
- Eventos que se presupone pueden generar pérdida, mientras la misma no sea materializada, estos eventos son considerados como un Riesgo potencial pero no como un evento de pérdida cierto o real.
- Eventos por desfase de registros contables que no signifiquen pérdidas reales. Un impacto por desfase de registros es una distorsión temporal al estado de pérdidas y ganancias de un periodo en particular, que es corregido totalmente cuando posteriormente se descubre. El estado de pérdidas y ganancias es cambiado de un periodo a otro.
- Los impactos por desfase de registro surgidos de eventos de Riesgo operacional, no son reportados al Responsable titular/suplente de la GIR. Sin embargo, cualquier multa, sanción, penalidad o interés neto impuestos por este desfase es un evento de pérdida que debe ser reportado, debido que genera una afectación permanente para el estado de pérdidas y ganancias de la Empresa.

El Dueño de Proceso debe comunicar al Responsable de la GIR, los eventos de pérdida identificados en los procesos bajo su responsabilidad, dentro de los diez (10) días hábiles después del cierre de cada trimestre.

### **8.7.2 Evaluación de Eventos de Pérdida**

El Responsable de la GIR revisa y evalúa los sustentos de la identificación de los eventos de pérdida.

Asimismo, consolida la matriz de eventos de pérdida con la información de todos los procesos a nivel entidad. El Responsable de la GIR coordina con los Dueños de Proceso para realizar el seguimiento a los Planes de Acción.

## **9. Anexos**

- Anexo N° 1: Perfil de Riesgos

## Anexo N° 1: Perfil de Riesgos

Fecha: \_\_\_\_\_

### I. Determinación del Apetito, Tolerancia y Capacidad al Riesgo:

- **Apetito al Riesgo:**
- **Tolerancia al Riesgo:**
- **Capacidad al Riesgo:**

### II. Criterios de Valoración de Riesgos

#### 1. Criterios de Probabilidad

##### a. Nivel Entidad

		Apetito	Tolerancia	Capacidad	
CRITERIOS		BAJO=1	MODERADO=2	ALTO=3	EXTREMO=4
1					
2					

##### b. Nivel Procesos

		Apetito	Tolerancia	Capacidad	
CRITERIOS		BAJO=1	MODERADO=2	ALTO=3	EXTREMO=4
1					
2					

#### 2. Criterios de Impacto

##### a. Nivel Entidad

		Apetito	Tolerancia	Capacidad	
CRITERIOS		BAJO=1	MODERADO=2	ALTO=3	EXTREMO=4
Ítem Cuantitativo					
1					
2					
Ítem Cualitativos					
1					
2					

**b. Nivel Procesos**

	Apetito	Tolerancia	Capacidad	
CRITERIOS	BAJO=1	MODERADO=2	ALTO=3	EXTREMO=4
Ítem Cuantitativo				
1				
2				
Ítem Cualitativos				
1				
2				

**III. Criterios de Valoración de Oportunidades**

**1. Criterios de calificación de viabilidad (Probabilidad)**

	Apetito	Tolerancia	Capacidad	
CRITERIOS	BAJO=1	MODERADO=2	ALTO=3	EXTREMO=4
Ítem Cuantitativo				
1				
2				
Ítem Cualitativos				
1				
2				

**2. Criterios de calificación de beneficio (Impacto)**

	Apetito	Tolerancia	Capacidad	
CRITERIOS	BAJO=1	MODERADO=2	ALTO=3	EXTREMO=4
Ítem Cuantitativo				
1				
2				
Ítem Cualitativos				
1				
2				