

**SUPERINTENDENCIA  
NACIONAL DE  
BIENES ESTATALES**



**RESOLUCIÓN N° 129-2018/SBN-GG**

San Isidro, 18 de octubre de 2018

**VISTOS:**

Los Informes Nrs. 1129 y 1223-2018/SBN-OPP-RAG del 21 de setiembre y 12 de octubre de 2018, respectivamente, de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto; el Informe N° 163-2018/SBN-OAJ del 17 de octubre de 2018, de la Oficina de Asesoría Jurídica; y,

**CONSIDERANDO:**

Que, a través del artículo 4 de la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado, se establece que las entidades del Estado implantan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, así como corresponde al Titular y a los funcionarios responsables de los órganos directivos y ejecutivos de la entidad, la aprobación de las disposiciones y acciones necesarias para la implantación de dichos sistemas y que éstos sean oportunos, razonables, integrados y congruentes con las competencias y atribuciones de las respectivas entidades;

Que, mediante el numeral 6.6 de las Disposiciones Generales de la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD denominada "Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado", aprobada por la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, se define a la gestión de riesgos como un proceso efectuado por los funcionarios y servidores públicos de la entidad, que se aplica en la fijación de la estrategia y a los distintos niveles de entidad; asimismo, está diseñada para identificar eventos potenciales que podrían afectar a la entidad y permite administrar el riesgo dentro de los límites aceptados, proveyendo la seguridad razonable para la consecución de objetivos de la entidad;

Que, en el Anexo N° 13: Metodología de Riesgos de la "Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado", aprobada por Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, se indica que la entidad podrá utilizar la metodología de riesgos más acorde a su organización y la naturaleza de sus funciones, donde el proceso de identificación de los riesgos es permanente, interactivo y en el nivel de procesos;

Que, por su parte, en la actividad 2 del componente Evaluación de Riesgos del "Plan de Trabajo para el Cierre de Brechas identificadas en el Diagnóstico del Sistema de Control Interno en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales – SBN" (Anexo N° 15), aprobado con la Resolución N° 004-2018/SBN, se precisa que la Oficina de Planeamiento y Presupuesto debe elaborar la propuesta normativa para implementar la gestión de riesgos;

Que, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto con los Informes Especiales Nros. 1129 y 1223-2018/SBN-OPP-RAG propone la Directiva "Disposiciones para la Gestión de Riesgos de Control Interno en la SBN", cuyo objetivo es establecer las disposiciones para la implementación del componente Evaluación de Riesgos del Control Interno en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales (SBN), en el marco de la normativa emanada por la Contraloría General de la República;





Que, la Oficina de Asesoría Jurídica a través del Informe N° 163-2018/SBN-OAJ del 17 de octubre de 2018, expresa que el proyecto de Directiva "Disposiciones para la Gestión de Riesgos de Control Interno en la SBN", se encuentra conforme a los lineamientos emitidos por la Contraloría General de la República, la misma que permitirá cumplir con la actividad 2 del componente Evaluación de Riesgos del "Plan de Trabajo para el Cierre de Brechas identificadas en el Diagnóstico del Sistema de Control Interno en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales - SBN" y es la Gerencia General el órgano competente para aprobar las directivas a nivel interno institucional;

Que, del numeral 6.3.4, de las Disposiciones Específicas de la Directiva N° 002-2017/SBN denominada "Disposiciones para la emisión de documentos normativos en la SBN", aprobada mediante Resolución N° 051-2017/SBN, se desprende que para la aprobación de los proyectos de directivas a nivel interno institucional se deberá contar con la opinión técnica favorable de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto y la opinión legal de la Oficina de Asesoría Jurídica, situaciones que se han cumplido en el presente caso; asimismo, los proyectos de directivas son aprobados por el Gerente General, previa visación de la Oficina de Asesoría Jurídica, del área que los formula y de las áreas involucradas;

Que, estando a lo expuesto, resulta necesario emitir el acto administrativo que apruebe el proyecto de Directiva "Disposiciones para la Gestión de Riesgos de Control Interno en la SBN", a fin de fortalecer la implementación del Sistema de Control Interno en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, a través de una adecuada gestión de riesgos por parte de los órganos y unidades orgánicas de la entidad;

Con el visado de la Oficina de Asesoría Jurídica, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto; y,

De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado; la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD, aprobada por Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG; la "Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado", aprobada por Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG; la Directiva N° 002-2017/SBN, aprobada por Resolución N° 051-2017/SBN; y, en uso de la atribución conferida por el inciso e) del artículo 13 del Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, aprobado por el Decreto Supremo N° 016-2010-VIVIENDA;

#### SE RESUELVE:

**Artículo 1.-** Aprobar la Directiva N° 004-2018/SBN-GG denominada "Disposiciones para la Gestión de Riesgos de Control Interno en la SBN", la misma que en Anexo forma parte de la presente resolución.

**Artículo 2.-** Disponer que la Unidad de Trámite Documentario difunda y haga de conocimiento la Directiva que se aprueba mediante la presente resolución, a todos los órganos y unidades de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales.

**Artículo 3.-** Disponer que la Oficina de Administración y Finanzas en el ámbito de Tecnologías de la Información publique la presente Resolución y la Directiva aprobada por el artículo 1, en el Intranet y Portal Institucional ([www.sbn.gob.pe](http://www.sbn.gob.pe)).

#### Regístrese y comuníquese.



JAIME E. LÓPEZ ENDO  
Gerente General  
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE BIENES ESTATALES



PERÚ

Ministerio  
de Vivienda, Construcción  
y Saneamiento



**SBN**

Reseña del Estado para el desarrollo del país

**TIPO DE DOCUMENTO:** Directiva

**NOMBRE DEL DOCUMENTO:** "Disposiciones para la Gestión de Riesgos de Control Interno en la SBN"

**Número de documento:** Directiva N° 004-2018/SBN-GG

**Nombre del Órgano o Unidad Orgánica:** Oficina de Planeamiento y Presupuesto

San Isidro, 18 de octubre de 2018.



Versión N° 01





Directiva N° 004-2018/SBN-GG

“DISPOSICIONES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO EN LA SBN”

Órgano que formula: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Lima, 18 de octubre de 2018



V°B° SBN



V°B° GG



V°B° OAJ



V°B° OPP



V°B° DGPE



V°B° OAF



V°B° DNR

**I. OBJETIVO**

Establecer las disposiciones para la implementación del componente Evaluación de Riesgos del Control Interno en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales (SBN), en el marco de la normativa emanada por la Contraloría General de la República.

**II. FINALIDAD**

Fortalecer la implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en la SBN, a través de una adecuada gestión de riesgos por parte de los órganos y unidades orgánicas de la SBN, de conformidad con la normativa legal vigente sobre la materia.

**III. BASE LEGAL**

- a) Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
- b) Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- c) Ley N° 29743, Ley que modifica el artículo 10 de la Ley N° 28716 Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- d) Decreto Supremo N° 016-2010-VIVIENDA, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales.
- e) Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG, que aprueba las Normas de Control Interno.
- f) Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD: “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”, modificada por Resolución de Contraloría N° 490-2017-CG.
- g) Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, que aprueba la “Guía para la implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”.
- h) Resolución N° 051-2017/SBN, que aprueba la Directiva N° 002-2017/SBN “Disposiciones para la Emisión de Documentos Normativos en la SBN”.

**IV. ALCANCE**

La presente Directiva es de cumplimiento obligatorio para todos los órganos y unidades orgánicas de la SBN.

**V. DISPOSICIONES GENERALES**

- 5.1. La implementación y el cumplimiento del componente de evaluación de riesgos, se efectúa tomando en cuenta las disposiciones previstas en la presente Directiva; y su conducción está a cargo de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), en su calidad de Secretaría Técnica del Comité de Control Interno (CCI) de la SBN.



**Directiva N° 004-2018/SBN-GG**

**“DISPOSICIONES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO EN LA SBN”**

**Órgano que formula:** Oficina de Planeamiento y Presupuesto

**Lima, 18 de octubre de 2018**

	5.2. Para la evaluación de los riesgos se debe tomar como base la metodología desarrollada en la "Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado", emitida por la Contraloría General de la República (CGR).
V°B° SBN	
	5.3. La metodología para la administración de riesgos es aplicada a nivel de entidad y a nivel de procesos, por lo que se requiere el análisis y entendimiento de los citados conceptos. Para el primer caso, están en función a los objetivos definidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y en el Plan Operativo Institucional (POI); y el segundo, en base a los objetivos de cada proceso.
V°B° GG	
	5.4. Para la identificación de sus procesos y subprocesos se tomará en consideración el Mapa de Procesos aprobado por Resolución N° 093-2017/SBN de fecha 28 de noviembre de 2017.
V°B° OAJ	
	5.6. La identificación, valoración y respuesta a los riesgos, así como la evaluación del costo-beneficio pertinente, será elaborado por cada órgano y/o unidad orgánica de acuerdo a sus competencias funcionales y/o dueños de los procesos, según corresponda, cuyo resultado será presentado mediante un informe sustentatorio, al Equipo de Trabajo Operativo del Comité de Control Interno (CCI), para su consolidación correspondiente.
V°B° OPP	
	<b>VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS</b>
V°B° DGPE	6.1. El componente de evaluación de riesgos comprende lo siguiente:
	6.1.1. Planeamiento de la administración de riesgos. 6.1.2. Identificación de los riesgos. 6.1.3. Valoración de los riesgos. 6.1.4. Respuesta a los riesgos.
V°B° OAF	
	6.1.1. <b>Planeamiento de la administración de riesgos</b>
V°B° DNR	
	a) La OPP, en su calidad de Secretaría Técnica del CCI, elabora el Plan de Gestión de Riesgos, teniendo en cuenta la misión y los objetivos institucionales de la entidad, el mismo que será elevado al CCI para su revisión y aprobación correspondiente.  b) En el Plan de Gestión de Riesgos se deben definir los planes básicos de acción que se llevarán a cabo, contemplando los siguientes aspectos:  - La Política de Gestión de Riesgos en la SBN.



Directiva N° 004-2018/SBN-GG

“DISPOSICIONES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO EN LA SBN”

Órgano que formula: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Lima, 18 de octubre de 2018



V°B° SBN



V°B° GG



V°B° OAJ



V°B° OPP



V°B° DGPE



V°B° OAF



V°B° DNR

- Responsabilidades.
- Indicadores.
- Presupuesto, indicando los recursos económicos y los costos unitarios necesarios para la implementación del Plan, de ser necesario.
- Actividades y Cronograma de implementación.
- Monitoreo y Evaluación.

6.1.2. Identificación de los riesgos

Como parte de la implementación del SCI se debe identificar y priorizar los riesgos de la SBN, estableciendo objetivos para la obtención de resultados, para cuyo efecto realiza la siguiente metodología:

- a) Se pueden utilizar diversas herramientas y técnicas para identificar los posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos de la SBN, las cuales se detallan a continuación:

a.1) Técnicas de recopilación de información

- Tormenta de Ideas:** Personal de diversas funciones y niveles realizan una lista de eventos relacionados a los riesgos de la entidad y/o sus respectivos procesos.
- Técnica Delphi:** Un facilitador emplea un cuestionario para solicitar ideas acerca de los riesgos importantes; y, los expertos técnicos participan de forma anónima realizando comentarios a estas ideas. Al cabo de pocas rondas, se logra un consenso.
- Cuestionarios y encuestas:** Los participantes centran su reflexión en los factores internos y externos que han dado lugar a eventos negativos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, pueden dirigirse a un individuo o a varios o bien pueden dirigirse a clientes, proveedores u otros.
- Entrevistas con personal o colaboradores involucrados en el proceso:** Entrevistar a colaboradores experimentados e interesados en la materia de riesgos; así como a aquellos funcionarios involucrados de la dirección de la entidad o de los principales procesos.

Directiva N° 004-2018/SBN-GG

“DISPOSICIONES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO EN LA SBN”

Órgano que formula: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Lima, 18 de octubre de 2018



V°B° SBN



V°B° GG



V°B° OAJ



V°B° OPP



V°B° DGPE



V°B° OAF



V°B° DNR

v) **Análisis FODA:** Permite a través del análisis interno (fortalezas y debilidades) y del análisis externo (amenazas y oportunidades), determinar e identificar algunos riesgos vinculados al entorno de la entidad y a los aspectos que pueden afectar las políticas y estrategias de la entidad (**Anexo N° 01**).

a.2) Técnicas de Diagramación

i) **Diagrama de causa y efecto:** Implica entrevistar a colaboradores experimentados e interesados en la materia de riesgos; así como a aquellos funcionarios involucrados de la dirección de la entidad o de los principales procesos.

ii) **Diagrama de flujo de procesos:** representación gráfica y esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes.

iii) **Inventario de riesgos:** Se pueden utilizar listados de riesgos de acuerdo con cada área funcional específica o proceso.

b) Identificados los riesgos, se deben clasificarlos considerando lo siguiente:

b.1) Definición del riesgo: Para cada riesgo se debe desarrollar una definición.

b.2) Clasificación del Riesgo:

i) **Estratégico:** Riesgo asociado con la forma en que se administra la entidad. Se enfoca en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la clara definición de políticas.

ii) **Operativo:** Riesgo relacionado con la parte operativa y/o 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 órganos o dependencias lo cual conduce a



Directiva N° 004-2018/SBN-GG

“DISPOSICIONES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO EN LA SBN”

Órgano que formula: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Lima, 18 de octubre de 2018



V°B° SBN



V°B° GG



V°B° OAJ



V°B° OPP



V°B° DGPE



V°B° OAF



V°B° DNR

ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.

- iii) **Financiero:** Se relaciona 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.
- iv) **Cumplimiento:** Capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general, con su compromiso ante la comunidad.
- v) **De Corrupción:** Posibilidad que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.
- vi) **Tecnológico:** Se asocia con la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga sus necesidades actuales y futuras y a su vez, soporte el cumplimiento de su misión.

b.3) Priorización de riesgos

Se debe centrar la atención en los riesgos más significativos para la entidad relacionados con el desarrollo de los procesos. Los riesgos deben ser priorizados para un análisis cualitativo y cuantitativo posterior, efectuándose su valoración de acuerdo a lo dispuesto en el sub numeral 6.1.3. de la presente directiva.

b.4) Registro de identificación de riesgos

Para el análisis de los riesgos, se debe elaborar el registro denominado Identificación de Riesgos, definiendo las causas o factores de riesgo, tanto internos como externos; así como una descripción de cada uno de estos y sus posibles efectos (**Anexo N° 02**).

6.1.3. Valoración de los riesgos

La valoración de los riesgos de la SBN debe tener como propósito, el clasificar y valorar los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos de la



Directiva N° 004-2018/SBN-GG

“DISPOSICIONES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO EN LA SBN”

Órgano que formula: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Lima, 18 de octubre de 2018



V°B° SBN



V°B° GG



V°B° OAJ



V°B° OPP



V°B° DGPE



V°B° OAF



V°B° DNR

entidad. Para ello, se debe utilizar criterios de probabilidad e impacto de los riesgos y realizar la evaluación de riesgos, bajo un análisis cualitativo y cuantitativo de los mismos, conforme se detalla a continuación:

a) Criterio de Probabilidad

Es la posibilidad que el riesgo suceda o se materialice. Se considera la frecuencia con la que podría llegar a producirse (por ejemplo, número de veces en un tiempo determinado), o de factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y/o externos que pueden propiciar el riesgo, aunque este no se haya materializado.

b) Criterio de Impacto

Implica las consecuencias que puede ocasionar en la SBN, la materialización del riesgo. El impacto de los eventos y el riesgo consecuente se debe evaluar desde un punto de vista inherente y residual.

*Riesgo Inherente:* Es el riesgo del proceso por sí mismo.

*Riesgo Residual:* Aquel riesgo que permanece, aún después de tomadas las acciones necesarias para reducir la probabilidad y las consecuencias del riesgo.

c) Evaluación de riesgos

c.1) Análisis cualitativo

Se emplean escalas descriptivas para evaluar la magnitud de consecuencias potenciales y su posibilidad de ocurrencia.

Las escalas estarán a razón de la evaluación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo (alto, medio o bajo) y del posible impacto del mismo (alto, medio o bajo).

ESCALA DE MEDIDA CUALITATIVA DE LA PROBABILIDAD	
CATEGORÍA	DEFINICIÓN
ALTO	Es muy probable la materialización del riesgo o se presume que llegará a materializarse.
MEDIO	Es probable la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar.
BAJO	Es poco probable la materialización del riesgo o se presume que no llegará a materializarse.

Directiva N° 004-2018/SBN-GG

“DISPOSICIONES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO EN LA SBN”

Órgano que formula: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Lima, 18 de octubre de 2018



V°B° SBN



V°B° GG



V°B° OAJ



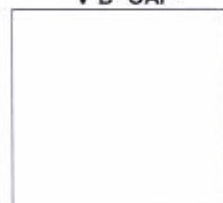
V°B° OPP



V°B° DGPE



V°B° OAF



V°B° DNR

ESCALA DE MEDIDA CUALITATIVA DEL IMPACTO	
CATEGORÍA	DEFINICIÓN
ALTO	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad.
MEDIO	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medio impacto o efecto sobre la entidad.
BAJO	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.

c.2) Análisis cuantitativo

Representa los valores numéricos de los niveles de la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos.

NIVEL	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
ALTO	3
MEDIO	2
BAJO	1

NIVEL	IMPACTO
ALTO	3
MEDIO	2
BAJO	1

d) Matriz de Probabilidad e Impacto

La valoración del riesgo concluye con la elaboración de una matriz que registra los riesgos identificados, su valoración de probabilidad e impacto de cada riesgo, el valor de calificación obtenido (producto de multiplicar los valores de la probabilidad y el impacto de los riesgos), la calificación expresada en colores (rojo, amarillo y verde) y el nivel del riesgo traducido en: inaceptable, importante, moderado, aceptable y tolerable.

Se elabora conforme al siguiente detalle:



Directiva N° 004-2018/SBN-GG

“DISPOSICIONES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO EN LA SBN”

Órgano que formula: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Lima, 18 de octubre de 2018

V°B° SBN



V°B° GG



V°B° OAJ



V°B° OPP

V°B° DGPE

V°B° OAF

V°B° DNR

			IMPACTO		
			1	2	3
			BAJO	MEDIO	ALTO
PROBABILIDAD	3	ALTO	3 Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante	9 Riesgo Inaceptable
	2	MEDIO	2 Riesgo Tolerable	4 Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante
	1	BAJO	1 Riesgo Aceptable	2 Riesgo Tolerable	3 Riesgo Moderado

Donde:

Riesgo Inaceptable: Requiere acción inmediata. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a la Alta Dirección.

Riesgo Importante: Requiere atención de la Alta Dirección. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a las jefaturas correspondientes.

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.

- e) Luego de haber identificado, evaluado y priorizado los riesgos, se deben identificar las actividades de control que existen para mitigarlos. Se debe evaluar el diseño y funcionamiento de los controles para determinar su efectividad.
- f) El control, es la actividad diseñada para mitigar o reducir la ocurrencia de riesgos y debe asegurar un nivel razonable del cumplimiento de los objetivos institucionales. Los tipos de controles existentes, son los siguientes:

**Directiva N° 004-2018/SBN-GG**

**“DISPOSICIONES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO EN LA SBN”**

**Órgano que formula:** Oficina de Planeamiento y Presupuesto

**Lima, 18 de octubre de 2018**



V°B° SBN



V°B° GG



V°B° OAJ



V°B° OPP



V°B° DGPE



V°B° OAF



V°B° DNR

Según su oportunidad:

- i) Preventivo: Cuando ayuda a evitar que ocurra un riesgo.
- ii) Detectivo: Cuando permite identificar errores luego de ocurrido el evento.

Por su grado de automatización:

- i) Manual: Depende de la habilidad de la persona para prevenir o detectar los errores ocurridos.
- ii) Semi-Automatizado: Depende la habilidad de la persona para prevenir o detectar los errores ocurridos, utilizando información sistematizada y/o con apoyo de tecnologías de la información.
- iii) Automatizado: Cuando la actividad es realizada íntegramente por un aplicativo informático.

**6.1.4. Respuesta a los riesgos**

- a) Evaluados los riesgos y su efecto sobre la probabilidad e impacto, así como los costos y beneficios y, seleccionada la respuesta que sitúe al riesgo dentro de las tolerancias establecidas; los directivos de los órganos y/o unidades orgánicas competentes deben determinar las acciones pertinentes para dar respuesta al riesgo.
- b) Las acciones para dar respuesta al riesgo, pueden ser las siguientes:
  - i) Evitar el riesgo: Adoptar las medidas necesarias para prevenir un riesgo adverso.
  - ii) Reducir el riesgo: Implica reducir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección), a través de la optimización de los procedimientos y/o la implementación de controles en los procesos y/o procedimientos.
  - iii) Compartir o transferir el riesgo: Trasladar a un tercero el impacto negativo de una amenaza. Transferir el riesgo, simplemente significa dar a otra parte la responsabilidad de su gestión. No lo elimina.
  - iv) Asumir el riesgo: Luego que el riesgo ha sido



**Directiva N° 004-2018/SBN-GG**

**“DISPOSICIONES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO EN LA SBN”**

Órgano que formula: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Lima, 18 de octubre de 2018



V°B° SBN



V°B° GG



V°B° OAJ



V°B° OPP



V°B° DGPE



V°B° OAF



V°B° DNR

reducido o transferido, puede quedar un riesgo residual que se mantiene. Se acepta la pérdida residual probable y se elabora planes de contingencia para su manejo.

- v) 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 la optimización de procesos y procedimientos. La selección de las acciones más convenientes debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica.
- vi) Luego de haber seleccionado las respuestas al riesgo, se deben identificar las actividades de control que permitan asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de forma adecuada y oportuna, debiendo ser aprobadas por el jefe del órgano y/o unidad orgánica responsable.

**6.2. Matriz de riesgos**

La 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 esta Matriz se describen los riesgos identificados y se justifica el nivel de cada uno de ellos, así como la recomendación de acciones y los responsables de su implantación (**Anexo N° 03**).

Es recomendable elaborar una Matriz de riesgos por cada proceso, para facilitar la administración de los mismos.

- 6.3 Finalmente, cada órgano y/o unidad orgánica de acuerdo a sus competencias, debe elaborar un informe sustentatorio, de acuerdo a las precisiones indicadas en el numeral 5.6 de la presente directiva.

**VII. RESPONSABILIDADES**

El Comité de Control Interno, el Equipo de Trabajo Operativo de apoyo al CCI, los Jefes, Directores, Subdirectores y Supervisores de la SBN, son responsables de cumplir y hacer cumplir las disposiciones contenidas en la presente directiva, en el marco de sus competencias.

**VIII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS Y FINALES**

Las disposiciones de la presente Directiva entrarán en vigencia a partir del día siguiente a su aprobación.



Directiva N° 004-2018/SBN-GG

“DISPOSICIONES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO EN LA SBN”

Órgano que formula: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Lima, 18 de octubre de 2018

IX. DEFINICIONES

**Control:** Medida que toma la entidad para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La entidad planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable que se alcanzaran los objetivos y metas.

**Control Interno:** Proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar a los riesgos y para dar seguridad razonable del logro de la misión y objetivos institucionales.

**Evento:** Es un incidente o acontecimiento procedente de fuente interna o externa que afecta a la consecución de objetivos y que puede tener un impacto negativo o positivo o de ambos tipos a la vez.

**Factor de Riesgo:** Cualquier circunstancia, situación, elemento o proceso, al que se encuentra expuesta la entidad y que de producirse se materializa en un evento.

**Gestión por Procesos:** Secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio), en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad, precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).

Los procesos son de tres tipos: "procesos estratégicos" que definen y verifican las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, los "procesos operativos" que resultan directamente de la producción de un bien o servicio, y los "procesos de apoyo" que sirven de manera transversal a todas las actividades, que están regulados por los entes rectores de los Sistemas Administrativos competentes.

**Gestión de Riesgos:** Proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

**Proceso:** Conjunto de actividades relacionadas o que interactúan para generar valor las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Riesgo:** Posibilidad de que ocurra un evento que tenga impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

**Riesgo Inherente:** Aquel que está directamente relacionado con la naturaleza de los procesos desarrollados, en ausencia de controles.

**Riesgo Residual:** Riesgo subsistente una vez aplicados los controles.

V°B° SBN



V°B° GG



V°B° OAJ



V°B° OPP

V°B° DGPE

V°B° OAF

V°B° DNR



Directiva N° 004-2018/SBN-GG

“DISPOSICIONES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO EN LA SBN”

Órgano que formula: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Lima, 18 de octubre de 2018



V°B° SBN



V°B° GG



V°B° OAJ



V°B° OPP



V°B° DGPE



V°B° OAF



V°B° DNR

**Seguridad Razonable:** Concepto según el cual el control interno, por muy bien diseñado y ejecutado que esté, no puede garantizar que los objetivos de una entidad se consigan, debido a las limitaciones inherentes de todo Sistema de Control Interno.

**Sistema de Control Interno (SCI):** Conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y del personal, organizados y establecidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura.

X. ANEXOS

Anexo N° 01: Formatos para análisis interno y externo.

Anexo N° 02: Formato de identificación de riesgos.

Anexo N° 03: Formato de Matriz de riesgos.

Anexo N° 04: Siglas de los órganos y unidades orgánicas de la SBN.

Directiva N° 004-2018/SBN-GG

“DISPOSICIONES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO EN LA SBN”

Órgano que formula: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Lima, 18 de octubre de 2018

ANEXO N° 01

FORMATO PARA ANÁLISIS INTERNO



V°B° SBN



V°B° GG



V°B° OAJ



V°B° OPP



V°B° DGPE



V°B° OAF



V°B° DNR

ANÁLISIS INTERNO		
FACTORES *	DEBILIDADES	SITUACIÓN DE RIESGO
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>		
Imagen que proyectan los Directivos de la entidad		
Capacidad de definición de Planes Estratégicos y Operativos		
Comunicación y control directivo a la operación de la entidad		
Aprobación y aplicabilidad del Sistema de Control Interno		
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>		
Capacidad tecnológica de la entidad para ejecutar los procesos que le competen		
Capacidad de innovación		
Nivel de integración de sus sistemas computerizados		
Controles existentes sobre la tecnología aplicada		

(\*) La información contenida en esta columna solo constituye ejemplos de los Factores que se podrían considerar en el Análisis Interno.



Directiva N° 004-2018/SBN-GG

“DISPOSICIONES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO EN LA SBN”

Órgano que formula: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Lima, 18 de octubre de 2018

FORMATO PARA ANÁLISIS EXTERNO

V°B° SBN



V°B° GG



V°B° OAJ



V°B° OPP

V°B° DGPE

V°B° OAF

V°B° DNR

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 a la entidad		
<b>SOCIALES</b>		
Porcentaje de población que presenta necesidades básicas insatisfechas		
Situaciones de orden público		

(\*) La información contenida en esta columna solo constituye ejemplos de los Factores que se podrían considerar en el Análisis Externo.

Directiva N° 004-2018/SBN-GG

“DISPOSICIONES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO EN LA SBN”

Órgano que formula: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Lima, 18 de octubre de 2018

ANEXO N° 02

FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

REGISTRO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

ENTIDAD: Superintendencia Nacional de Bienes Estatales - SBN

Órgano/Unidad orgánica:

Proceso: (1)

Fecha:

SUBPROCESO (2)	OBJETIVO DEL SUBPROCESO (3)	RIESGO (4)	TIPO DE RIESGO (5)	CAUSAS (Factores internos y externos) (6)	EFFECTOS/CONSECUENCIAS (7)

Leyenda:

- 1 Nombre del proceso principal.
- 2 Incluye aquellos subprocesos que se desprenden del proceso principal, pueden ser considerados de acuerdo con las etapas del proceso principal.
- 3 Se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el subproceso al cual se le están identificando los riesgos.
- 4 Nombre del riesgo.
- 5 Puede ser riesgo Estratégico, Operativo, Financiero, De cumplimiento, De corrupción o Tecnológico.
- 6 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.
- 7 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.

V°B° SBN



V°B° GG



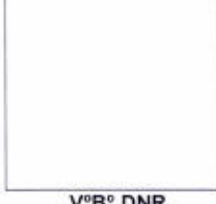
V°B° OPP



V°B° DGPE



V°B° OAF



V°B° DNR



Directiva N° 004-2018/SBN-GG

“DISPOSICIONES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO EN LA SBN”

Órgano que formula: Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Lima, 18 de octubre de 2018

ANEXO N° 03

MATRIZ DE RIESGOS



V°B° SBN



V°B° GG



V°B° OAJ



V°B° OPP



V°B° DGPE



V°B° OAF



V°B° DNR

MATRIZ DE RIESGOS										
ENTIDAD: Superintendencia Nacional de Bienes Estatales - SBN										
Órgano/Unidad orgánica:										
Proceso/Subproceso: (1)										
Fecha:										
RIESGO (2)	EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE (3)		NIVEL DE RIESGO (4)	CONTROL EXISTENTE (5)	EVALUACIÓN DE RIESGO RESIDUAL (6)		NIVEL DE RIESGO (4)	RESPUESTA AL RIESGO		
	NIVEL DE RIESGO				NIVEL DE RIESGO			ACCIÓN (7)	CONTROL NECESARIO (8)	RESPONSABLE (9)
	PROBABILIDAD	IMPACTO			PROBABILIDAD	IMPACTO				

Leyenda:

1. Nombre del proceso principal y/o Subproceso
2. Posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impedir el logro de sus objetivos
3. Resultado obtenido en la matriz de valoración: evaluación entre impacto y probabilidad
4. Escala en la que se sitúa el riesgo
5. Actividad que se realiza para mitigar o reducir el impacto o probabilidad de ocurrencia de los riesgos
6. Resultado después de la aplicación del control existente al riesgo inherente
7. Reducir o asumir o evitar o compartir
8. Son aquellos controles necesarios a implementar, que se incluirán para dar respuesta al riesgo y su acción respectiva
9. Quien debe implementar el control necesario

**Directiva N° 004-2018/SBN-GG**

**“DISPOSICIONES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE CONTROL INTERNO EN LA SBN”**

**Órgano que formula:** Oficina de Planeamiento y Presupuesto

**Lima, 18 de octubre de 2018**

**ANEXO N° 04**

**SIGLAS DE LOS ÓRGANOS Y UNIDADES ORGÁNICAS DE LA SBN**

SIGLAS *	DESCRIPCIÓN
SUP	Superintendente Nacional de Bienes Estatales
GG	Gerencia General
UTD	Unidad de Trámite Documentario
ORPE	Órgano de Revisión de la propiedad estatal
OCI	Órgano de Control Institucional
PP	Procuraduría Pública
OAJ	Oficina de Asesoría Jurídica
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
OAF	Oficina de Administración y Finanzas
SAA	Sistema Administrativo de Abastecimiento
SAC	Sistema Administrativo de Contabilidad
SAT	Sistema Administrativo de Tesorería
SAPE	Sistema Administrativo de Personal
TI	Ámbito de Tecnologías de la Información
DNR	Dirección de Normas y Registros
SDNC	Subdirección de Normas y Capacitación
SDRC	Sub Dirección de Registro y Catastro
DGPE	Dirección de Gestión del Patrimonio Estatal
SDAPE	Subdirección de Administración del Patrimonio Estatal
SDS	Subdirección de Supervisión
SDDI	Subdirección de Desarrollo Inmobiliario

(\*) Para ser utilizadas en el llenado de los Formatos contenidos en la presente Directiva.

V°B° SBN



V°B° GG



V°B° OAJ



V°B° OPP

V°B° DGPE

V°B° OAF

V°B° DNR