



PERÚ

Ministerio
de Defensa

Marina de Guerra
del Perú

Comité de Control
Interno

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

Callao, 13 JUN 2017

I.1000- 453 (CIRCULAR)

Del: Presidente del Comité de Control Interno de la Marina

Al: Comando de Unidades y Dependencias

Asunto: Plan de Sensibilización para la Implementación del Sistema de Control Interno de la Marina

Ref.:

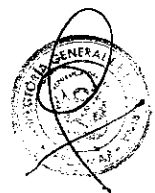
- a) Ley N° 27785 "Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República" de fecha 22 de julio del 2002.
- b) Ley N° 28716 "Ley de Control Interno de las entidades del Estado" de fecha 27 de marzo del 2006.
- c) Resolución Ministerial N° 156-2009 DE/SG de fecha 24 de febrero del 2009.
- d) Directiva COMGEMAR N° 49-16 de fecha 09 de setiembre del 2016
- e) Directiva N° 013-2016-CG/GPROD de la Contraloría General de la República "Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado".
- f) Decreto Legislativo N° 1138, Ley de la Marina de Guerra del Perú
- g) Decreto Supremo N° 009-2014-DE, Reglamento de la Ley de la Marina de Guerra del Perú

Anexo: 1) UN (1) Plan de Sensibilización para la Implementación del Sistema de Control Interno de la Marina.

- 1.- Hago de su conocimiento, que mediante ley de referencia (a) se estableció el control gubernamental consistente en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control con fines de mejoramiento a través de la adopción de las acciones preventivas y correctivas.
- 2.- Mediante ley de referencia (b), se establece que la Contraloría General de la República es la entidad competente para dictar la normativa técnica de control que orienta la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación.



- 3.- Asimismo, el Ministerio de Defensa mediante Resolución de referencia (c), dispuso que las Unidades Ejecutoras bajo su cargo creen un Comité de Control Interno con finalidad de implementar el Sistema de Control Interno en sus instituciones, en tal sentido el Comandante General de la Marina emitió la directiva de referencia (d) que norma el Sistema de Control Interno en la Marina de Guerra del Perú.
- 4.- Mediante directiva de referencia (e), se regula el modelo y los plazos para la implementación del Sistema de Control Interno que deben realizar las entidades del Estado en los tres niveles de gobierno, así como la medición del nivel de madurez del Sistema de Control Interno con base a la información que deben registrar las entidades de todos los niveles de gobierno, considerando igualmente dentro de las disposiciones específicas, realizar un Plan de Sensibilización, el cual debe estar dirigido a todos los funcionarios y servidores públicos de la entidad.
- 5.- En tal sentido y en relación con los dispositivos legales de referencia (f) y (g), el Comité que presido, elaboró el Plan de Sensibilización para la Implementación del Sistema de Control Interno de la Marina que se remite por anexo, el mismo que está diseñado para que todo el personal superior, subalterno, marinería y civil tomen conocimiento, comprendan la importancia y objetivos del control interno a través de charlas, así como persuadir e involucrar a todo el personal sobre su rol activo en el proceso de implementación.
- 6.- Al respecto, se ha dispuesto que los todos los Comandos de las Unidades y Dependencias realicen las siguientes acciones, de acuerdo a las actividades planteadas en el Plan de Sensibilización del anexo:
 - a. Charla de sensibilización a todo el personal superior, subalterno, marinería y civil de su dotación, en forma mensual como parte del rol de academias diarias, llevando un control y registro que evidencie las acciones realizadas, debiendo tener actualizado el parte nominal y numérico del personal que ha recibido las charlas y/o capacitación.
 - b. Disponer y brindar las facilidades para que todo el personal superior, subalterno, marinería y civil de su dotación, acceda a la intranet naval y página web de la Marina de Guerra del Perú, con la finalidad de tomar conocimiento de los temas indicados en el citado Plan, recayendo esta responsabilidad en los Segundos Comandantes, Sub-Directores y Jefes de Personal, para lo cual, deberán establecer y contar con un mecanismo de control correspondiente que pueda ser verificado en las acciones de control.
 - c. Distribuirán a todo su personal el material gráfico que será entregado oportunamente por la Dirección de Información de la Marina, tal como se indica en el referido Plan, el mismo también se publicará en módulos, periódicos murales, etc.



d. La Dirección de Administración de Personal de la Marina, deberá incluir dentro del aplicativo a su cargo un campo en el cual los Jefes de Personal de las Unidades y Dependencias puedan registrar las charlas o academias que ha recibido el personal sobre Control Interno.



Dios guarde a Ud.
Vicealmirante
Ricardo MEMENDEZ Calle
00804088

DISTRIBUCIÓN:
Copia: Archivo

**PLAN DE SENSIBILIZACIÓN PARA
LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA
DE CONTROL INTERNO DE LA
MARINA**

Abril 2017

PLAN DE SENSIBILIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE LA MARINA

I. INTRODUCCIÓN.

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores – INTOSAI, fundada en el año 1953, y que reúne entre sus miembros a más de CIENTO SETENTA (170) Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), entre ellas la Contraloría General de la República del Perú (CGR), aprobó en el año 1992 las "Directrices para las normas de control interno" como un instrumento de gestión que se utiliza para proporcionar una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos establecidos por el titular o funcionario designado.

En el año 1990 la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta publicó el documento "Control Interno – Marco Integrado" donde se incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes en el ámbito mundial definiendo al control interno como un proceso que constituye un medio para lograr un fin; posteriormente la Contraloría General de la República emitió las normas técnicas de control interno para el sector público, incorporando normas de control interno para una cultura de integridad, transparencia y responsabilidad en la función pública y normas de control interno ambiental.

En el año 2004 el Comité de Organismos Patrocinadores – COSO emitió el documento "Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado", asimismo aprobó la "Guía para las normas de control interno del sector público", que define el control interno como "un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal".

En el Perú, el marco más reciente para el control gubernamental lo proporciona la "Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República" - Ley N° 27785, vigente del 23 de julio del 2002 y sus modificatorias, que establece las normas que regulan el ámbito, organización y atribuciones del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

De acuerdo a las normativas expuestas, el Congreso de la República emitió "Ley de Control Interno de las Entidades del Estado"- Ley N° 28716, vigente desde el 9 de julio del 2011 y sus modificatorias, con el propósito de cautelar y fortalecer los sistemas administrativos y operativos con acciones y actividades de control previo, simultaneo y posterior, contra los actos y prácticas indebidos o de corrupción; asimismo la Contraloría General de la República aprobó las "Normas de Control Interno" y la "Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado".

En ese sentido, la Comandancia General de la Marina dictó las disposiciones para normar la adecuada operación del Sistema de Control Interno de la Marina de Guerra del Perú, en concordancia con las políticas y normativas establecidas.

La Contraloría General de la República mediante Directiva N° 013-2016-CG/GPROD "Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado", aprobada con Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, publicada el 14 de mayo del 2016, dispuso realizar actividades de sensibilización sobre el referido tema dirigido a los funcionarios y servidores públicos de las entidades del Estado.

Finalmente, con Resolución N° 004-2017-CG, publicada el 18 de enero del 2017, se aprobó la Guía de Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado.

II. BASE LEGAL.

- Ley N° 27785 "Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República", vigente desde el 23 de julio del 2002 y sus modificatorias.
- Ley N° 28716 "Ley de Control Interno de las Entidades del Estado", vigente desde el 9 de julio del 2011 y sus modificatorias.
- Ley de Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2016 – Ley N° 30372, vigentes desde el 6 de diciembre del 2015 (Quincuagésima tercera disposición complementaria final).
- Ley de la Marina de Guerra del Perú - Decreto Legislativo N° 1138, Ley de la Marina de Guerra del Perú, publicada el 10 de diciembre del 2012.
- Reglamento de la Ley de la Marina de Guerra del Perú - Decreto Supremo N° 009-2014-DE publicada el 2 de marzo del 2014.
- Normas de Control Interno, aprobadas con la Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, publicada el 3 de noviembre del 2006
- Directiva N° 013-2016-CG/PROD "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado", aprobada con Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, publicada el 14 de mayo del 2016.
- "Guía para la implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado", aprobada con la Resolución de la Contraloría General N° 004-2017-CG, publicada el 18 de enero del 2017.

III. OBJETIVO.

Sensibilizar y capacitar al personal de la Marina de Guerra del Perú en el tema de Control Interno y su implementación en la Institución de acuerdo a las normas y políticas de la Contraloría General de la República, con la finalidad que el Personal Superior, Subalterno y Civil de la Marina de Guerra del Perú tenga internalizado los conocimientos de control interno, valores éticos, gestión por procesos, gestión de riesgos, tecnología de la información en el marco del sistema de control interno lo que va a permitir el cumplimiento de la misión encomendada.

IV. ALCANCE

El plan de sensibilización será dirigido a los funcionarios y servidores públicos de la Marina de Guerra del Perú y la capacitación principalmente a los equipos de trabajo vinculados a la implementación del Sistema de Control Interno y progresivamente al personal a todo el personal naval de la siguiente manera:

4.1 Temporal

Periodo de ejecución desde junio del 2016 hasta diciembre del 2017

4.2 Transversal

Con una cobertura de sensibilización y capacitación a las Áreas Funcionales y Equipos de Trabajo, progresivamente transversal a todo el personal de las unidades y dependencias de acuerdo al siguiente detalle:

Ejes temáticos	Modalidad	Nivel	Participantes
Sistema de control interno	Sensibilización	Básico	Todo el personal de la Institución
Valores éticos y morales	Sensibilización	Básico	Todo el personal de la Institución
Gestión de procesos	Capacitación	Intermedio	Áreas Funcionales / Insp. 3er y 4to nivel
Gestión de riesgos	Capacitación	Avanzado	Alto Mando Naval / Jefes SUES

Debe entenderse que el personal que es sensibilizado y capacitado en el nivel intermedio, previamente debe pasar por el nivel básico, de igual manera para el personal del nivel avanzado debe haber pasado por los niveles inferiores.

4.3 Permanente

Efectuando un proceso de retroalimentación de los conocimientos adquiridos para cerrar las brechas entre el desempeño actual y la actitud deseada.

V. ESTRATEGIA.

5.1 Comunicación Interna.

La comunicación interna es el flujo de mensajes internos dentro del sistema de comunicaciones y la red de relaciones independientes que fluye hacia abajo, a través de y hacia arriba de la estructura de la entidad, con la finalidad de obtener un mensaje claro y eficaz. Asimismo debe servir de control, motivación y expresión de los usuarios, respecto al Control Interno.

5.2 Comunicación Externa

La comunicación externa a cargo de la Dirección de Información de la Marina debe orientarse a asegurar que el flujo de mensajes e intercambio de información con los administrados, usuarios y ciudadanía en general, se lleve a cabo de manera segura, correcta y oportuna, generando confianza e imagen positiva a la Marina de Guerra del Perú.

5.2 Comunicación Directa.

Se realizará mediante actividades académicas como talleres, charlas, academias u otras actividades, a través de la comunicación oral con apoyo de elementos impresos y audiovisuales para sensibilizar a los receptores de los mensajes de control interno.

VI. ACTIVIDADES PLANTEADAS.

6.1 Charla de Sensibilización.

Estas charlas tienen el propósito de informar al personal naval acerca de la importancia de la implementación del Sistema de Control Interno en la Marina de Guerra del Perú.

Todos los Comandos de las Unidades y Dependencias programarán mensualmente, charlas de sensibilización referidos a la Implementación del Sistema de Control Interno de la Marina a todo el personal superior, subalterno, marinería y civil de su dotación, de acuerdo a los temas que se indican en el Anexo (1) y al cronograma del párrafo VIII.

Esta Charla se brindará al personal superior, subalterno, marinería y civil, según los grupos definidos por el Comité de Control Interno. Se preverá que se establezca un tiempo para que se brinden los contenidos de sensibilización.

Las Inspectorías Internas del tercer y cuarto nivel durante el desarrollo de sus inspecciones verificarán que el personal de las Unidades y Dependencias tengan los conocimientos del Sistema de Control Interno.

6.2 Casuísticas:

A continuación se proponen algunos supuestos casos en cada uno de los "Componentes del Sistema de Control Interno" en los cuales se debe indicar cuál de las decisiones propuestas adoptaría, justificar la decisión y realizar un orden de mejor o peor decisión entre las mismas.

AMBIENTE DE CONTROL

Usted acaba de ser nombrado Director de Información de la Marina. Las causas que motivaron su incorporación tienen que ver con la necesidad de incrementar la participación de la Marina con la ciudadanía, fundamentalmente en el apoyo a los pobladores de las zonas más alejadas de las principales ciudades, proponiendo convenios con empresas para un trabajo conjunto. Luego de un primer análisis detecta que la cultura organizacional de estas empresas no es compatible con sus valores y tiene serias dudas respecto a la capacidad del actual grupo de jefes y personal para alcanzar los objetivos proyectados.

El alto mando naval le pregunta respecto a cuáles son sus prioridades.

¿Qué le responde?

- a. Alcanzar los objetivos propuestos y superarlos si fuera posible.
- b. Le explica respecto a la necesidad de formar un grupo humano que comparta sus valores y objetivos a efectos de poder contar con un equipo que produzca un cambio cultural. Mientras esto ocurra procurara avanzar en la dirección trazada en cuanto a objetivos institucionales internos.
- c. Alcanzar los objetivos propuestos, para lo cual requiere urgente un cambio cultural en los jefes y el personal a su cargo y que entiendan cuales son mis valores y objetivos.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Usted como Jefe del Órgano de Inspección del Cuarto Nivel, está encargado de definir los objetivos y metas para los próximos años de su dependencia. Tiene serias dudas respecto a la capacidad de acción y de cumplimiento por parte de las áreas de auditoría y de control de gestión. En particular cree que el grupo de profesionales que las integra no estará a la altura de las circunstancias y harán fracasar lo que se planifique.

¿Cuál sería su actitud?

- a. Documentar adecuadamente sus objeciones en un documento a ser firmado por el grupo de trabajo, a efectos de deslindar responsabilidades.
- b. Convencer al grupo de sus dudas y elevarlas a su jefe inmediato a efectos de lograr acciones en consecuencia.
- c. Despreocuparse del tema, por cuanto el fracaso que usted intuye podrá ser atribuido más adelante a otras áreas.
- d. Integrar al grupo a personal competente para eliminar dudas respecto a su participación y compromiso.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Usted como Segundo Comandante debe evaluar al responsable del área de otorgamiento de permisos por trabajos extraordinarios realizados por el personal.

Dado que gran parte del trabajo se realiza fuera del horario normal de trabajo y en fines de semana, es necesario un fuerte control administrativo a efectos de mantener la moral del personal. En las últimas semanas han surgido importantes diferencias entre los Oficiales y Personal Subalterno por insatisfacciones en la alimentación y el transporte que afectan la economía del personal.

¿Qué actitud asumiría como Segundo Comandante?

- a. Convocar a una reunión conjunta, ofreciendo su colaboración y apoyo a efectos de poder detectar personalmente las diferencias existentes.
- b. Solicitar en forma urgente las sanciones disciplinarias correspondientes.

- c. No haría nada, por cuanto los Jefes de cada área son los únicos responsables y coinciden con lo planificado.
- d. Investigar al personal que supuestamente está utilizando mal los fondos asignados para el cumplimiento de esta labor.

INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Usted es el Director General de Economía de la Marina. Entre los proyectos que tienen en cartera se encuentra el cambio del sistema de información y administración financiera (SIAF), desde la actual que está próxima a ser declarada obsoleta, a una nueva versión que en origen involucraba también un aplicativo comercial y nuevas funcionalidades a ser contratadas con la empresa proveedora por varios miles de soles. Si bien se está realizando un análisis técnico para definir si la propuesta es viable o no, usted ya sabe, por los datos que tiene, que no se podrá continuar con el mismo.

¿Qué actitud asumiría?

- a. Comunicar rápidamente a la empresa proveedora la decisión de no continuar con el proyecto a efectos de mantener un buen nivel de relación comercial.
- b. Esperar a contar con el informe técnico final, comunicarlo al alto mando naval y una vez tomada la decisión, comunicarlo a la empresa proveedora, aun cuando esto demore varias semanas.
- c. Realizar una reunión conjunta con la empresa proveedora.
- d. Esperar a contar con el informe técnico final, comunicarlo al alto mando naval y una vez tomada la decisión, conversar con la empresa proveedora a efectos de acordar términos de continuidad del servicio, aun cuando esto demore varias semanas.

SUPERVISION

Usted es nombrado Jefe del Fondo de Vivienda de la Marina cuya finalidad es la construcción de viviendas económicas para el personal naval. Tratándose de una institución que administra los fondos del personal naval, el Directorio ha decidido un fuerte compromiso con el control interno.

¿Cuáles controles de "supervisión" resultarían más adecuados?

- a. Los denominados de "actividades continuas", es decir aquellos que se ejecutan en tiempo real y quedan arraigados en las actividades.
- b. La contratación de una buena Auditoría Interna, a efectos de relevar adecuadamente los controles implantados y poder proponer, desde el principio soluciones de mejoras.
- c. La implantación de determinadas evaluaciones puntuales distribuidas estratégicamente como controles de supervisión en los distintos procesos organizacionales.

6.3 Capacitación

El presente plan tiene como propósito presentar el marco conceptual del control interno, del sistema, las normas de control interno, así como las herramientas utilizadas para la implementación del mismo, lo cual se ha consolidado a través de la Guía elaborada por la Contraloría General de la República, la misma que no siendo restrictiva, ha servido de base para este plan, cuya finalidad es fortalecer a la institución y contribuir al logro de sus objetivos, para cuyo efecto se utilizará una metodología práctica promoviendo la participación del personal y trabajo en equipo a través de las casuísticas derivadas de la experiencia profesional y de la institución.

6.3 Difusión de Información a través de la Red.

La intranet naval, la página web institucional y las redes sociales se constituirán en un medio alternativo para la difusión de la información sobre la implementación del Sistema de Control Interno de la Marina, así como para conocer las actividades que se vienen realizando al respecto.

Los Comandos de las Unidades y Dependencias dispondrán las facilidades del caso para que todo el Personal Superior, Subalterno y Civil de su dotación, ingrese a la intranet naval y a la página web, con la finalidad de acceder a la siguiente información que se encuentra publicada:

1) Página web.

Sistema de Control Interno de la Marina.

2) Intranet naval.

- a. Código de Ética de las Fuerzas Armadas del Perú.
- b. Manual de Ética – Profesional del Personal Militar.
- c. Video No a la Corrupción.
- d. Procedimientos para denuncias de corrupción.

Al respecto, los Segundo Comandantes, Sub-Directores, Jefes y Oficiales de Personal, supervisarán el cumplimiento de la citada disposición, para lo cual contarán con un mecanismo de control que pueda ser supervisada por los organismos de control.

6.4 Desarrollo de material gráfico.

La Dirección de Información de la Marina, elaborará trípticos con información relativa al Sistema de Control Interno, su relevancia para una gestión ética en la Institución, incidiendo en la necesidad de informarse y capacitarse en asuntos referidos a dicho tema.

Asimismo, se publicarán en las revistas institucionales, periódicos murales, web y redes sociales institucionales de manera que puedan generar expectativas e interés en las acciones emprendidas por el Comité de Control Interno.

6.5 Seguimiento

Al finalizar todo el proceso de sensibilización los Comandos de las Unidades y Dependencias harán el seguimiento y monitoreo sobre el cambio de actitud del personal, con la finalidad de reforzar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones y charlas.

VII. METAS.

Contar con personal superior, subalterno, civil y marinería sensibilizados y capacitados en el tema de Control Interno, para que asuman y contribuyan con el compromiso de implementar el Sistema de Control Interno en la Marina de Guerra del Perú.

VIII. CRONOGRAMA DE TRABAJO.

- Los Comandos de las Unidades y Dependencias darán cumplimiento al siguiente cronograma:

EJES TEMÁTICOS	EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES AÑO 2017									
	abr	may	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic	
Sistema de Control Interno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Valores Éticos y Morales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestión por Procesos	X	X								
Gestión de Riesgos			X	X						
Desarrollo y Difusión de Materiales Informativos			X	X	X	X	X	X	X	X
Reporte y Evaluación							X	X	X	

ANEXO (1)

I. NIVEL BÁSICO DE CAPACITACIÓN SOBRE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

1.- ¿Qué es el Control Gubernamental?

El control gubernamental consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado; Así como del cumplimiento de las normas legales y los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistema de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

2.- ¿Qué es control interno?

El un proceso continuo dinámico e integral de gestión, efectuado por el titular, funcionarios y todos los servidores de la entidad, está diseñado para enfrentar los riesgos y dar seguridad razonable para alcanzar los objetivos institucionales. De esta manera se contribuye a prevenir irregularidades y actos de corrupción.

3.- ¿Qué busca alcanzar el control interno?

Busca alcanzar los objetivos institucionales de manera eficaz y eficiente en cada una de las unidades y dependencias.

4.- ¿Cuáles son los Objetivos del Sistema de Control Interno?

- a. Perfeccionar la eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones y la calidad de los servicios que presta la entidad.
- b. Cuidar los recursos y bienes contra cualquier pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales.
- c. Cumplir la normatividad aplicable a la entidad.
- d. Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- e. Fomentar la práctica de valores institucionales.
- f. Promover la rendición de cuenta por los fondos y bienes públicos a cargo de la institución.

5.- ¿Qué es el Órgano de Control Institucional de la Marina?

El Órgano de Control Institucional es el órgano conformante del Sistema Nacional de Control, cuya finalidad es llevar a cabo el control gubernamental en la entidad de conformidad con lo dispuesto en los artículos 6º, 7º y 8º de la Ley, promoviendo la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como, el logro de sus resultados, mediante la ejecución de los servicios de control (simultáneo y posterior) y servicios relacionados, con sujeción a los principios enunciados en el artículo 9º de la Ley.

II. NIVEL INTERMEDIO DE CAPACITACIÓN SOBRE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

1.- ¿Qué es el sistema de control interno?

Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control gerencial
- Información y comunicación
- Supervisión

2.- ¿Cuáles son las Funciones específicas del Organismo de Control Institucional?

- a. Formular en coordinación con las unidades orgánicas competentes de la CGR, el Plan Anual de Control, de acuerdo a las disposiciones que sobre la materia emita la CGR.
- b. Formular y proponer a la entidad, el presupuesto anual del OCI para su aprobación correspondiente.
- c. Ejercer el control interno simultáneo y posterior conforme a las disposiciones establecidas en las Normas Generales de Control Gubernamental y demás normas emitidas por la CGR.
- d. Ejecutar los servicios de control y servicios relacionados con sujeción a las Normas Generales de Control Gubernamental y demás disposiciones emitidas por la CGR.
- e. Cautelar el debido cumplimiento de las normas de control y el nivel apropiado de los procesos y productos a cargo del OCI en todas sus etapas y de acuerdo a los estándares establecidos por la CGR.
- f. Comunicar oportunamente los resultados de los servicios de control a la CGR para su revisión de oficio, de corresponder, luego de lo cual debe remitirlos al Titular de la entidad o del sector, y a los órganos competentes de acuerdo a ley; conforme a las disposiciones emitidas por la CGR.
- g. Comunicar los resultados de los servicios relacionados, conforme a las disposiciones emitidas por la CGR.

- h. Actuar de oficio cuando en los actos y operaciones de la entidad se adviertan indicios razonables de falsificación de documentos, debiendo informar al Ministerio Público o al Titular, según corresponda, bajo responsabilidad, para que se adopten las medidas pertinentes, previamente a efectuar la coordinación con la unidad orgánica de la CGR bajo cuyo ámbito se encuentra el OCI.
- i. Elaborar la Carpeta de Control y remitirla a las unidades orgánicas competentes de la CGR para la comunicación de hechos evidenciados durante el desarrollo de servicios de control posterior al Ministerio Público conforme a las disposiciones emitidas por la CGR.
- j. Orientar, recibir, derivar o atender las denuncias, otorgándole el trámite que corresponda de conformidad con las disposiciones del Sistema Nacional de Atención de Denuncias o de la CGR sobre la materia.
- k. Realizar el seguimiento a las acciones que las entidades dispongan para la implementación efectiva y oportuna de las recomendaciones formuladas en los resultados de los servicios de control, de conformidad con las disposiciones emitidas por la CGR.
- l. Apoyar a las Comisiones Auditoras que designe la CGR para la realización de los servicios de control en el ámbito de la entidad en la cual se encuentra el OCI, de acuerdo a la disponibilidad de su capacidad operativa. Asimismo, el Jefe y el personal del OCI deben prestar apoyo, por razones operativas o de especialidad y por disposición expresa de las unidades orgánicas de línea u órganos desconcentrados de la CGR, en otros servicios de control y servicios relacionados fuera del ámbito de la entidad. El Jefe del OCI, debe dejar constancia de tal situación para efectos de la evaluación del desempeño, toda vez que dicho apoyo impactará en el cumplimiento de su Plan Anual de Control.
- m. Cumplir diligente y oportunamente, de acuerdo a la disponibilidad de su capacidad operativa, con los encargos y requerimientos que le formule la CGR.
- n. Cautelar que la publicidad de los resultados de los servicios de control y servicios relacionados se realicen de conformidad con las disposiciones emitidas por la CGR.
- o. Cautelar que cualquier modificación al Cuadro de Puestos, al presupuesto asignado o al ROF, en lo relativo al OCI se realice de conformidad a las disposiciones de la materia y las emitidas por la CGR.
- p. Promover la capacitación, el entrenamiento profesional y desarrollo de competencias del Jefe y personal del OCI a través de la Escuela Nacional de Control o de otras instituciones educativas superiores nacionales o extranjeras.

- q. Mantener ordenados, custodiados y a disposición de la CGR durante diez (10) años los informes de auditoría, documentación de auditoría o papeles de trabajo, denuncias recibidas y en general cualquier documento relativo a las funciones del OCI, luego de los cuales quedan sujetos a las normas de archivo vigentes para el sector público.
- r. Efectuar el registro y actualización oportuna, integral y real de la información en los aplicativos informáticos de la CGR.
- s. Mantener en reserva y confidencialidad la información y resultados obtenidos en el ejercicio de sus funciones.
- t. Promover y evaluar la implementación y mantenimiento del Sistema de Control Interno por parte de la entidad.
- u. Presidir la Comisión Especial de Cautela en la auditoría financiera gubernamental de acuerdo a las disposiciones que emita la CGR.
- v. Otras que establezca la CGR.

3.- ¿Qué es el sistema de control interno?

Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado; cuya estructura, componentes, elementos y objetivos se regulan por la Ley N° 28716 y la normativa técnica que emita la Contraloría sobre la materia.

Forman parte del Sistema de Control Interno: la administración y el órgano de control institucional, de conformidad con sus respectivos ámbitos de competencia.

4.- ¿Cuál es el beneficio de contar con un sistema de control interno?

Seguridad razonable de:

- a. Reducir los actos de corrupción.
- b. Lograr los objetivos y metas establecidos.
- c. Promover el desarrollo organizacional.
- d. Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones.
- e. Asegurar el cumplimiento del marco normativo.
- f. Proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos.
- g. Contar con información confiable y oportuna.
- h. Fomentar la práctica de valores.
- i. Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados.

5.- ¿Quiénes ejercen el Control Interno?

El control interno lo ejerce cada una de las personas (todo el Personal Superior, Subalterno y Civil) que forman parte de la entidad (Marina de Guerra del Perú) y que contribuyen al cumplimiento de los objetivos establecidos.

6.- ¿Para qué sirve el Control Interno?

Sirve para garantizar que cada uno de los procesos, políticas, metas y actividades se cumplan de acuerdo a lo preestablecido, optimizando el rendimiento en cumplimiento de su misión.

7.- ¿Cuáles son los Principios del Control Interno?

- a. Responsabilidad.
- b. Transparencia.
- c. Moralidad.
- d. Igualdad.
- e. Imparcialidad.
- f. Eficiencia.
- g. Eficacia.
- h. Economía.
- i. Celeridad.
- j. Publicidad.
- k. Preservación del Medio Ambiente.

8.- ¿Cuáles son los Roles del Sistema de Control Interno?

Los roles del Sistema de Control Interno, están divididos en; la Entidad Pública, la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control:

a. Entidad Pública

Los directivos de las entidades deben diseñar, implementar y supervisar el sistema de control interno en la institución.

Todos los trabajadores de las instituciones públicas deben ejercer el autocontrol diario y reportar los problemas en las operaciones y acciones que realizan; así como propuestas de solución y mejora.

b. Contraloría General de la República

Dictar la normativa que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación.

c. Sistema Nacional de Control

Evaluar el control interno en las entidades del Estado.

9.- ¿A quién compete el control previo y simultáneo?

El control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

10.- ¿A quién compete el control posterior?

El control interno posterior es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado, así como la gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas trazadas y resultados obtenidos.

11.- ¿Qué es control externo?

Se entiende por control externo el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que compete aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior.

En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo o simultáneo, cuando se determine taxativamente por la presente Ley o por normativa expresa, sin que en ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponda.

Para su ejercicio, se aplicarán sistemas de control de legalidad, de gestión, financiero, de resultados, de evaluación de control interno u otros que sean útiles en función a las características de la entidad y la materia de control, pudiendo realizarse en forma individual o combinada. Asimismo, podrá llevarse a cabo inspecciones y verificaciones, así como las diligencias, estudios e investigaciones necesarias para fines de control.

12.- ¿Qué es la Inspectoría General de la Marina?

La Inspectoría General es el órgano encargado de las funciones de control, supervisión e investigación de los asuntos militares, operacionales y disciplinarios en el ámbito de su competencia, en concordancia con la normativa legal vigente.

13.- ¿Cuáles son las Funciones de la Inspectoría General de la Marina?

- a. Supervisar, investigar y evaluar los asuntos militares, operacionales y disciplinarios, proponiendo las acciones que resulten convenientes.
- b. Realizar inspecciones a los órganos y unidades orgánicas.
- c. Efectuar el seguimiento de las medidas correctivas recomendadas.
- d. Realizar actividades y exámenes de control de carácter previo, simultáneo y de verificación posterior, en relación a la correcta y eficiente gestión de los recursos, bienes y operaciones de la Institución, así como supervisar la ejecución de sus procesos internos.
- e. Formular las normas que resulten necesarias, para el eficaz funcionamiento del régimen disciplinario.
- f. Liderar las acciones dispuestas por el Comandante General de la Marina, en la lucha contra la corrupción y actuar como órgano coordinador entre las Unidades y Dependencias.
- g. Normar las funciones de las Inspectorías de Tercer y Cuarto Nivel las mismas que tienen dependencia funcional con la Inspectoría General de la Marina.
- h. Garantizar el funcionamiento del sistema de Control Interno de la Marina.
- i. Garantizar el funcionamiento de las Oficinas de Asistencia al Personal de Marinería del Servicio Militar.
- j. Efectuar el seguimiento de las acciones tomadas para la subsanación de los aspectos negativos encontrados durante las actividades, acciones y exámenes de control y verificar dicho seguimiento por los diferentes niveles del sistema.
- k. Efectuar inspecciones de partida y/o arribo de las unidades y aeronaves de la Marina de Guerra del Perú que tengan como destino el extranjero.
- l. Ejecutar la política general de la institución en el área de su competencia.
- m. Las demás señaladas en normas sobre la materia.

14.- ¿Qué Garantiza el Control Interno en la Marina de Guerra del Perú?

Garantiza que todo el Personal Superior, Subalterno y Civil cumpla con eficiencia y eficacia el logro de los objetivos institucionales, cuidando y haciendo rendir al máximo los recursos con que se cuenta para obtener un beneficio socio económico.

III. NIVEL AVANZADO DE CAPACITACIÓN SOBRE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

1.- Componentes del Sistema de Control Interno

Son sus componentes:

- a. **El ambiente de control;** entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa;
- b. **La evaluación de riesgos;** en cuya virtud deben identificarse, analizarse y administrarse los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales;
- c) **Actividades de control gerencial;** son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- c. **Las actividades de prevención y monitoreo;** referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, a fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno;
- d. **Los sistemas de información y comunicación;** a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional;
- e. **El seguimiento de resultados;** consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control.
- f. **Los compromisos de mejoramiento;** por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones conducentes al mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.

2.- Responsabilidad de supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno

Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo.

3.- Evaluación de Riesgos

Comprende el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos.

Es parte del proceso de administración de riesgos e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad.

4.- Gestión por Procesos

Los procesos son definidos como una 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).

5.- Tipos de procesos

Los procesos son de tres tipos:

- a. **Procesos Estratégicos;** definen y verifican las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad.
- b. **Procesos Operativos;** resultan directamente de la producción de un bien o servicio.
- c. **Procesos de Apoyo;** sirven de manera transversal a todas las actividades, que en la entidad están regulados por los Sistemas Administrativos nacionales.

6.- Gestión de Riesgos

Es 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; está diseñado 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.

7.- Lineamientos para el Planeamiento de Administración de Riesgos

- a. Deberá tener clara la misión institucional, sus objetivos, así como una visión sistémica de manera que en todo nivel organizacional se interiorice la administración del riesgo.
- b. Dicho planeamiento deberá dar respuesta a las siguientes interrogantes
 - (1) ¿Cuándo va a empezar a manejarse el tema dentro del Área Funcional?
 - (2) ¿Quiénes van a participar directamente en el proceso?
 - (3) ¿Cuándo van a realizarse las capacitaciones y a quién van dirigidas?

- (4) ¿Cómo se va articular el tema con los procesos?
 - (5) Cabe señalar que el proceso de planeamiento de la administración de riesgos ocurre dentro de la estructura del entorno estratégico, organizacional y de administración de un Área Funcional.
- c. Para realizar esta planificación de administración de riesgos se deberá contar con un Plan de gestión de riesgos que requerirá la designación de comités de trabajo por cada área funcional, que cuente con conocimientos de administración de riesgos. Estos comités realizarán reuniones conducentes al desarrollo del plan de gestión de riesgos, donde podrán considerar la participación de los Comandos de las Áreas Funcionales, de quienes se podrá obtener la información necesaria para la Identificación de riesgos en los diferentes procesos de las Unidades o Dependencias.
- d. El comité de trabajo definirá los planes básicos y procedimientos que se llevarán a cabo, considerando los siguientes aspectos:
- (1) Los costos del riesgo (presupuesto) y el cronograma de las actividades del trabajo de implementación.
 - (2) La asignación de responsabilidades respecto al riesgo.
 - (3) Los formatos que obran en la Guía de implementación del SCI.
 - (4) Las definiciones de términos como los niveles de riesgo, la probabilidad por tipo de riesgo, el impacto por tipo de objetivo, y la matriz de probabilidad e impacto.
- e. El plan de administración de riesgos servirá como una herramienta de gestión que controle el cumplimiento de los objetivos los cuales a su vez deben estar alineados con el plan estratégico y el plan operativo de la Organización.
- f. El presente plan estará documentado, considerando la metodología establecida y definida; asimismo los recursos materiales y humanos que se soliciten deberán ser requeridos considerando:
- (1) **Metodología.** El cual define los métodos, las herramientas y las fuentes de información que pueden utilizarse para realizar la gestión de riesgos en la Unidad o Dependencia.
 - (2) **Roles y responsabilidades.** Define a los miembros del equipo de gestión de riesgos para cada tipo de actividad del plan de gestión de riesgos, asigna personas a estos roles y explica sus responsabilidades.
 - (3) **Preparación del presupuesto.** Asigna recursos y estima los costos necesarios para la gestión de riesgos.
 - (4) **Periodicidad.** Define cuándo y con qué frecuencia se realizará el proceso de gestión de riesgos durante el ciclo de vida de la implementación, y establece las actividades de gestión de riesgos que se incluirán en el cronograma del trabajo.
 - (5) **Matriz de probabilidad e impacto.** Los riesgos se priorizan según sus posibles implicaciones para lograr los objetivos de la entidad. El método típico para priorizar los riesgos es utilizar una Matriz de Probabilidad e Impacto. Se establece las combinaciones específicas de probabilidad e impacto que llevan a que un riesgo sea calificado como de importancia "alta", "moderada" o "baja", con la

correspondiente importancia para planificar respuestas al riesgo.

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

8.- Líneamientos para la Identificación de Riesgos

- a. Dispondrá que los comités de trabajo conformados en cada Comando de Área Funcional, fundamenten los riesgos identificados que afectan el logro de los objetivos de la Institución, debido a factores externos o internos, considerando las SEIS (6) Clases de Riesgos (estratégicos, operativos, financiero, de cumplimiento, de tecnología y de corrupción), tomando como línea de base cualquiera de las siguientes metodologías de identificación de riesgos (Lluvia de ideas, Cuestionarios, Entrevistas, Listas de Verificación, Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades "FODA", etc.).
- b. Deberá tener en cuenta que el proceso de identificación de los riesgos tiene que ser permanente, interactivo e integrado con el proceso de planeamiento y deberá partir de la claridad de los objetivos estratégicos de las Unidades o Dependencias para la obtención de resultados.
- c. La identificación de los riesgos podrá darse en el nivel de las Unidades y Dependencias y en el nivel de procesos, para el primer caso corresponderán a los riesgos de carácter general y para el segundo sobre los riesgos que afectan a los procesos, sin embargo en ambos casos se deberá tener definido los objetivos respectivos.

9.- Herramientas y Técnicas de Identificación de Riesgos

- a. La metodología de identificación de riesgos en un Área Funcional puede comprender una combinación de herramientas y técnicas de apoyo. Las técnicas de identificación de riesgos se basan tanto en el pasado como en el futuro.
- b. El Área funcional podrá utilizar diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos.
- c. A continuación, se presenta una serie de herramientas y técnicas comunes de identificación de eventos y su aplicación.

d. Técnicas de recopilación de información:

- (1) Algunos ejemplos de técnicas de recopilación de información utilizadas para identificar los riesgos son las que se mencionan a continuación:

- (a) Tormenta de ideas.- La meta de la tormenta de ideas es obtener una lista completa de los riesgos del Área Funcional. El equipo de trabajo deberá realizar esta técnica con personal de diversas funciones o niveles con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados. Se generarán ideas acerca de los riesgos del Área Funcional bajo el liderazgo de un facilitador.

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

- (b) Técnica Delphi.- Es una técnica que permite llegar a un consenso entre expertos en una determinada materia. Los expertos en riesgos participan en esta técnica de forma anónima. Un facilitador emplea un cuestionario para solicitar ideas acerca de los riesgos importantes de las Unidades y Dependencias.
- (c) Las respuestas obtenidas son luego resumidas y enviadas nuevamente a los expertos para que realicen comentarios adicionales. Al cabo de pocas rondas de este proceso se puede lograr el consenso. Asimismo, la técnica Delphi ayuda a reducir sesgos en los datos y evita que cualquier persona ejerza influencias impropias en el resultado.

e. Técnicas de diagramación:

Las técnicas de diagramación de riesgos pueden incluir:

- (1) Diagramas de causa y efecto.- Estos diagramas también se conocen como diagramas de Ishikawa o de espina de pescado, y son útiles para identificar las causas de los riesgos.
- (2) Diagramas de flujo de procesos.- El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación gráfica y esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.

10.-Lineamientos para la Valoración re Riesgos

- a. Los Comités de Trabajo, se encargarán de ejecutar el proceso de Valoración de Riesgos, documentando la valoración de los riesgos identificados, considerando los CINCO (5) grupos de riesgos (estratégicos, operativos, financiero, de cumplimiento, de corrupción y de tecnología).
- b. La Valoración de los Riesgos se efectuará en base a la información que se obtenga en la etapa de Identificación de Riesgos, de acuerdo a lo dispuesto en el presente plan.
- c. La Valoración de los Riesgos permite clasificar y valorar los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos para cada proceso, debiendo cada Comité de Trabajo evaluar los acontecimientos desde DOS (2) perspectivas para determinar el nivel de riesgo (Probabilidad e Impacto), usando métodos cualitativos y cuantitativos, usando las escalas indicadas en el formato de los ejemplos (1), (2) y (3), para lo cual se deberá seguir los lineamientos establecidos en el presente documento.

- d. Evaluados los riesgos, se definirá como responder a ellos o fin de evitar, reducir o aceptar el riesgo, estableciendo los costos (PRESUPUESTO) y beneficios de cada uno de ellos, según su nivel de riesgo.

11.- Valoración de los Riesgos

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

- (1) **Probabilidad:** La posibilidad de ocurrencia del riesgo; ésto puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.
- (2) **Impacto:** Las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

- b. A continuación se presentan las escalas que pueden implementarse para analizar los riesgos.

(1) Análisis cualitativo:

- (a) Constituye la utilización de escalas descriptivas para demostrar la magnitud de consecuencias potenciales y su posibilidad de ocurrencia. Estas escalas se pueden modificar o ajustar a las circunstancias de las necesidades de cada organización.
- (b) Las escalas a utilizar estarán en razón de la evaluación de la probabilidad e impacto de los riesgos. La evaluación de probabilidad de los riesgos investiga la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo específico. La evaluación del impacto de los riesgos investiga el posible efecto sobre los objetivos, como tiempo, costo, alcance o calidad.
- (c) Para cada riesgo identificado se evalúan los niveles de probabilidad e impacto. Los riesgos pueden ser evaluados en entrevistas o reuniones con participantes seleccionados por su familiaridad con las categorías de riesgo.
- (d) En la escala de medida cualitativa de PROBABILIDAD se deberán establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas con el fin que cada persona que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems. A continuación se presenta un ejemplo:

Ejemplo (1) de escala cualitativa de probabilidad

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

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

Ese mismo diseño puede aplicarse para la escala de medida cualitativa de IMPACTO, estableciendo las categorías y la descripción, tal como se muestra en el siguiente ejemplo:

Ejemplo (2) de escala cualitativa de impacto

Categoría	Definición
DESASTROSO	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la Unidad o Dependencia.
MODERADO	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medio o efecto sobre la Unidad o Dependencia.
LEVE	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo o efecto sobre la Unidad o Dependencia.

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

Los equipos de trabajo, en coordinación con los encargados de la implementación, pueden construir sus propias escalas de acuerdo con la naturaleza de la Unidad o Dependencia y las características de los procesos y procedimientos, de forma que esta escala se ajuste al análisis de los riesgos identificados.

(2) Análisis cuantitativo:

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

Ejemplo (3) de escalas cuantitativas de probabilidad e impacto

Probabilidad de ocurrencia	Nivel
0-3	Improbable
4-7	Posible
8-10	Probable

Impacto	Nivel
0-3	Leve
4-7	Moderado
8-10	Desastroso

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

Al igual que en el caso de las escalas cualitativas, el diseño de las escalas cuantitativas, deberá contar con la participación de las personas encargadas de los procesos y con el grupo de liderar la administración de riesgos.

c. Matriz de probabilidad e impacto

- (1) Los riesgos pueden ser priorizados para un análisis cuantitativo posterior y para las respuestas posteriores en su calificación. Las calificaciones son asignadas a los riesgos basándose en la probabilidad y el impacto evaluados. La evaluación de la importancia de cada riesgo y, por consiguiente, de su prioridad generalmente se realiza usando una tabla de búsqueda o una matriz de probabilidad e impacto. Dicha matriz, especifica combinaciones de probabilidad e impacto que llevan a la calificación de los riesgos como aceptable, tolerable, moderado, importante e inaceptable. Pueden usarse términos descriptivos o valores numéricos, dependiendo de la preferencia de la entidad.
- (2) La Unidad o Dependencia deberá determinar que combinaciones de probabilidad e impacto utilizará en la determinación de sus riesgos. A continuación se presenta una matriz a escala de 1 al 9:

			impacto		
			1	2	3
			Leve	Moderado	Desastoso
Probabilidad	Probable	3	3 Riesgo moderado	6 Riesgo importante	9 Riesgo inaceptable
	Posible	2	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado	6 Riesgo importante
	Improbable	1	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado

Elaboración: comisión de elaboración de la Guía para la Implementación del SCI

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

Nivel de Riesgo	Descripción
Riesgo Inaceptable	Se requiere acción inmediata. Planes de tratamiento requeridos, implementación y reportados al Área Funcional.
Riesgo importante	Se requiere atención del Área Funcional. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a los Jefes de las oficinas, divisiones, entre otros.
Riesgo Moderado	Debe ser administrado con procedimientos normales de control.
Riesgo Tolerable	Menores efectos que pueden ser fácilmente remediados. Se administra con procedimientos rutinarios.
Riesgo Aceptable	Riesgo insignificante. No se requiere ninguna acción.

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

Es necesario que por cada riesgo se identifiquen las medidas ejecutadas para reducirlos o mantenerlos bajo control. Así, por cada riesgo debe identificarse, en las condiciones actuales, qué medidas se están aplicando para mantenerlos bajo control independientemente de su importancia o frecuencia.

Por medidas de control se entenderán a los métodos o medios que se utilizarán con el propósito de obtener y analizar información, hechos y circunstancias de una situación y evaluar su efectividad en cualquier área o proceso. Dentro de las medidas más conocidas se encuentran la observación, inspección, revisión analítica, conciliación, análisis de saldos y movimientos, entre otros.