



FDC
Consultores

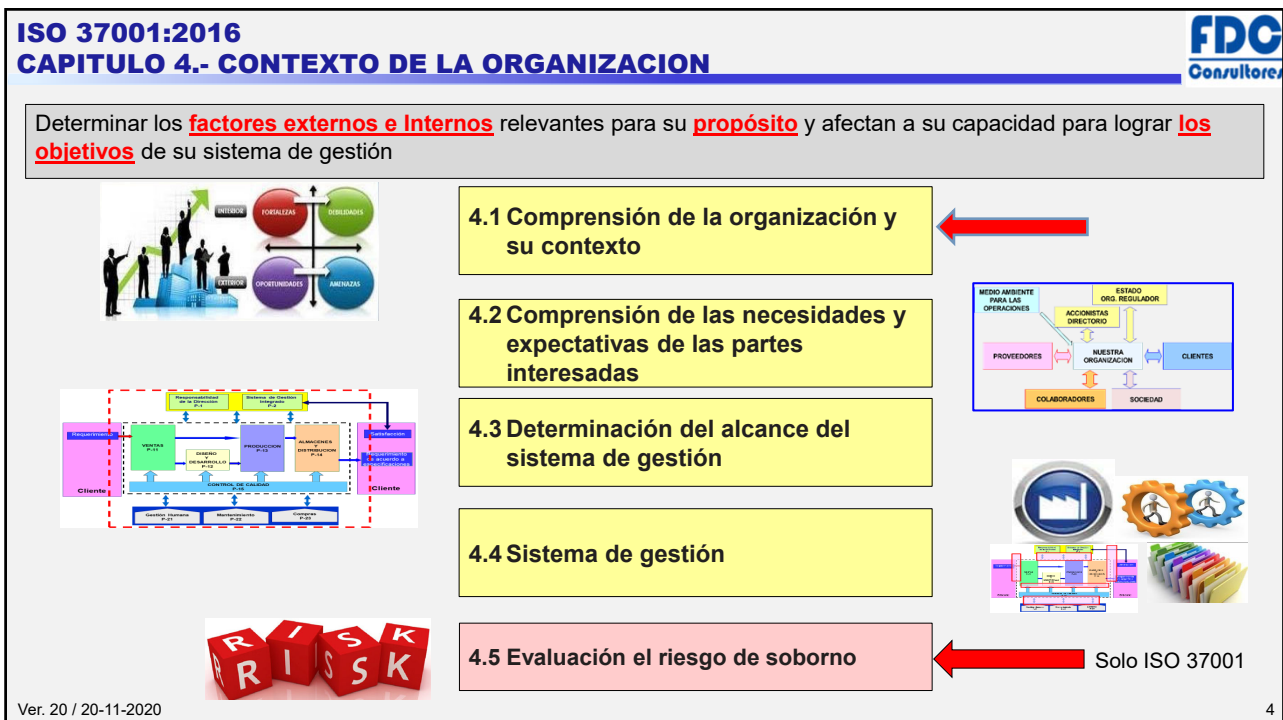
GESTION DEL CONTEXTO ISO 37001:2016

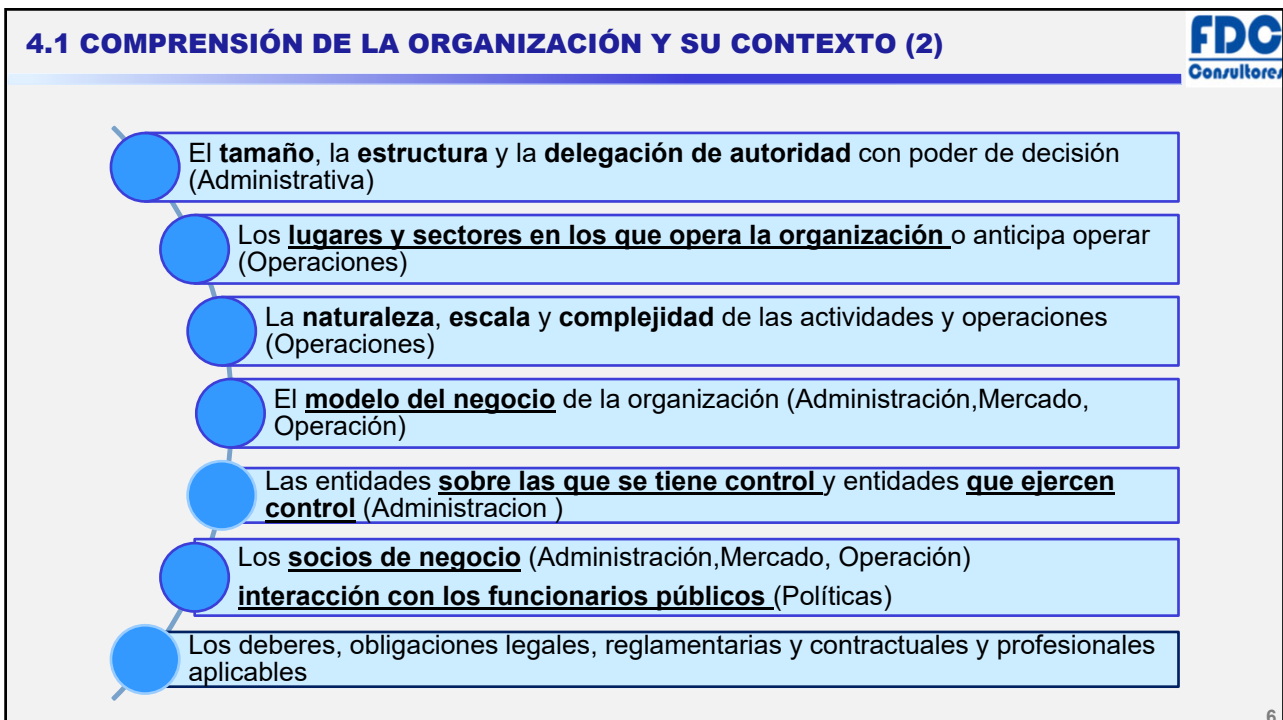


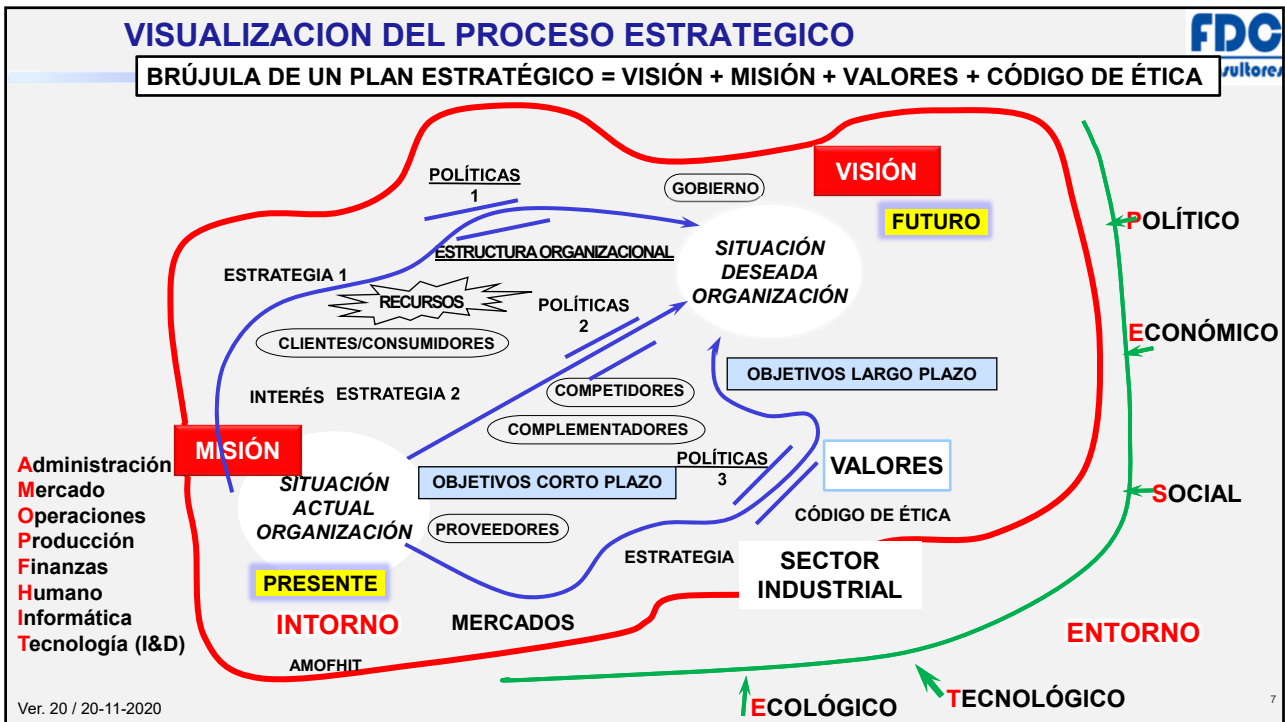
RISK

1









ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO (MACRO ENTORNO)

Oportunidades:

Situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones.

Análisis Externo	Principales Oportunidades a Aprovechar (9, 37)	
Políticas	OP1	Creación de TLC
	OP2	Apoyo a la Industria Nacional por parte del gobierno (9, 37)
Económicas	OE1	Resurgimiento de la Economía Peruana (9)
	OE2	Incremento del tele mercado (9, 37)
	OE3	Prestamos del estado a bajo interés "Reactiva Perú" (9)
Sociales	OS1	Comunidad cambio sus intenciones de compra (9, 37, 45)
	OS2	Creación de Incentivos para reactivar la economía (9)
	OS3	Aislamiento personal (9, 37)
Tecnológicas	OT1	Adquirir en China equipos de corta duración baratos (9, 45)
	OT2	Uno del pago por tarjeta (9, 45)
Ecológicas	OE1	Maquinaria con bajo consumo de energía (9, 45)
	OE2	Disposición de residuos (45)
Competencia	OC1	Apertura de mercados de comercio exterior (ingreso de trasnacionales)
	OC2	Vasto mercado local por explotar (9, 45)

Ver. 20 / 20-11-2020

9

ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO (MACRO ENTORNO) (37)

Amenazas:

Factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno, que representan riesgos.

Análisis del Externo	Principales Amenazas a Neutralizar (37)	
Políticas	AP1	Inestabilidad Política
	AP2	Desconocimiento normativa relacionada al producto
Económicas	AE1	Volatilidad del tipo de cambio
	AE2	Inflación mayor del 5% (9)
	AE3	Intereses muy altos prestamos Corto Plazo (9)
Sociales	AS1	Productos de primera necesidad
	AS2	
Tecnológicas	AT1	Altos costos en el mantenimiento de tecnologías de punta
	AT2	Tecnología de punta muy cara a nivel mundial
Ecológicas	AE1	Fenómenos naturales u otros
	AE2	
Competencia	AC1	Ingreso de Transnacionales al mercado nacional (9, 45)
	AC2	

Ver. 20 / 20-11-2020

11

TALLER- ANALISIS DEL CONTEXTO EXTERNO – PESTEC – ISO 37001			
Análisis del Externo	Oportunidades	Amenazas	Seguimiento y Revisión de la Información
Políticas g) la naturaleza y el alcance de las interacciones con los funcionarios púb h) los deberes y obligaciones legales, reglamentarias, contractuales y profesionales aplicables.			
Económicas	Asignación de xx millones para construir 75 coelgios		Seguimiento de la ejecución del dineo
		No ejecutar el proyecto en los establecidos	Control de los entregables
Sociales	Beneficio a los poblados en dondes se consuiran coelgios		Capacitacoon. Publicaciones. Asambleas con la
Tecnológicas			
Ecológicas			
Competencia f) los socios de negocios de la organización;	Establecer un concurso a nivel internacional con requisitos del país donante		
		No seleccionar al proveedor adecuado	Cumplir en forma transparente os TDR

Ver. 20 / 20-11-2020

TALLER N° 1.- ANALISIS CONTEXTO EXTERNO - PESTEC

13

¿CÓMO SE LLENA EL FORMATO?

Cuando existe amenaza no hay oportunidad y viceversa

Análisis del Externo	Oportunidades	Amenazas	Seguimiento y Revisión de la Información
Políticas g) la naturaleza y el alcance de las interacciones con los funcionarios púb h) los deberes y obligaciones legales, reglamentarias, contractuales y profesionales aplicables.			
Económicas			
Sociales			
Tecnológicas			
Ecológicas			
Competencia f) los socios de negocios de la organización;			

Casilleros no utilizados se recomienda rellenar (churar) el casillero

- ¿cómo se efectuará el **seguimiento y control**?
- Posteriormente estos serán los criterios para determinar el Control Operacional para reducir/eliminar de los riesgos.
- De preferencia **poner con evidencias**:
 - Contrato 20-2021 del 15-03-21 con Estudio Echecopar por Análisis político.
 - Programa de renovación de maquinaria 12-2021 del 15-02-2021

Ver. 20 / 20-11-2020

14

ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO – PESTEC – ISO 37001				FDC Consultores
ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS		OPORTUNIDADES	SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN
Políticas Contacto Func.Público	AP1	Permanentes cambios en la gestión de las entidades		procedimiento de Interacción con el Estado (PR-01-18)
			OP1	Ley anticorrupción
Obligación legal			OP2	Obligatoriedad implementar SGAS
				Implementar SGAS
Económicas	AE1	Volatilidad en el cambio de moneda extranjera		Seguimiento del comportamiento de la moneda (Hoja de Control)
			OE1	Reestructuración de la estructura económica
Sociales	AS1	Sindicatos sin visión de organización		Revisar requisitos y evaluar posibilidad de inversión (Análisis Riesgo Financiero 18)
	AS2	Inconformidad con los subsidios del estado		Seguimiento requerimientos y comportamiento del sindicato
			OS1	Generar competencias a los Grupos de Interés
Tecnológicas	AT1	Tecnología de punta muy cara a nivel mundial		Seguimiento de la normativa y fluctuaciones en la moral
			OT1	Con capacidad de solicitar nuevas herramientas de veracidad
				Estudio de mercado y operativo para adquirir tecnología
Ecológicas	AE1	Gobiernos sin Política ambiental y de antisoborno		Generar oportunidades para establecer convenios con especialistas
			OE1	La obligatoriedad de cuidar el medio ambiente
			OC1	Con capacidad para llegar a todo el territorio nacional
Competencia				Implementar políticas ambientales y antisoborno
	AC1	Incremento de organizaciones orientadas al mismo rubro		Seguimiento de los objetivos de sostenibilidad aplicables
				Coordinar con Programas de acción social para difusión
				Mantener la diferenciación y una esmerada atención antisoborno

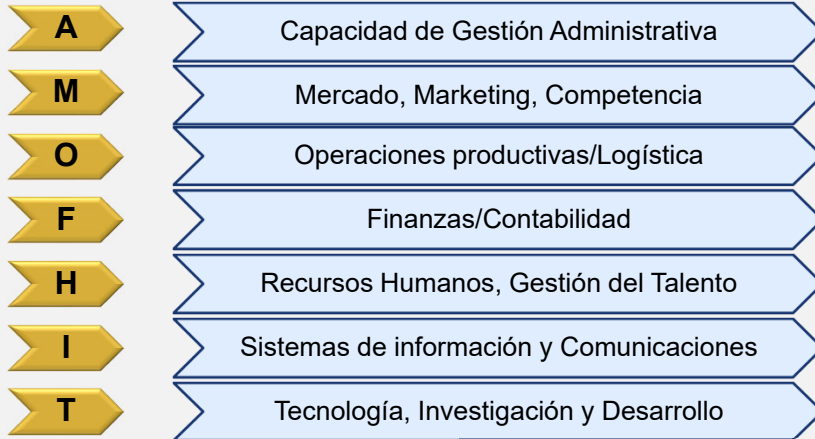
Ver. 20 / 20-11-2020 15

TALLER – CONTEXTO – PESTEC (37)				FDC Consultores
ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS		OPORTUNIDADES	SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN
Políticas	AP1	Permanentes cambios en la política nacional		Contrato 04-2021 con Bufette abogados Fernandez Maldona para seguimiento
			OP1	Creación seguro Alto Riesgo (45)
	AP2	Restricciones en los horarios de trabajo (45)		Poliza 047 Todo el personal asegurado.
Económicas	AE1	Intereses muy altos prestamos Corto Plazo (37)		Política de sobretiempos 01-2021 del 04-01-21
			OE1	Créditos blandos para Pequeña y mediana empresa (37)
	AE2	Inflación mayor del 5% (9)		Préstamos a largo plazo o en campañas
Sociales	AS1	Dirigentes con intereses en contra del desarrollo (37)		Revisar requisitos y evaluar posibilidad de préstamo
	AS2	Consulta previa politizada (37)		Ahorros en moneda extranjera CTA BCP 11-45-23335
			OS1	Ampliación de puestos de trabajo (37)
Tecnológicas	AT1	Tecnología de punta muy cara a nivel mundial (9) (14) (37)		Optimizar las comunicaciones y atención requerimientos. Mesa de Dialogo mensual
			OT1	Adquirir en China equipos de corta duración baratos (37)
				Capacitación consulta previa con comunidad
Ecológicas	AE1	Gobiernos locales sin Política ambiental (14)		Contratar personal de la zona
			OE1	Recolección de Residuos ecológicos en el Municipio (14)
Competencia			OC1	Apertura de mercados de comercio exterior (9)
	AC1	Ingreso de Transnacionales al mercado nacional (9)		Estudio de mercado y operativo para adquirir maquinaria Programa 03-21
				Contacto con mercado chino y evaluar oportunidades Catálogo del 2021
				Políticas ambientales
				Coordinar horarios de recolección Horario MSB martes y jueves
				Revisar condiciones exportación Certificado BASC
				Fortalecimiento del Gremio Nacional

Ver. 20 / 20-11-2020 16

ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO - AMOFHIT

- **Actividades controlables** que la organización desempeña eficiente o deficientemente en relación a sus competidores,
- El objetivo de la herramienta es **modelar las competencias de la organización** de manera objetiva.



Organizaciones compiten por lograr estrategias que **capitalicen las fortalezas y mejoren las debilidades**

ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO (MICROENTORNO) (37)

Fortalezas:

Son las capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar las ventajas que ofrece entorno social y enfrentar con mayor posibilidad de éxito, las posibles amenazas.

Intorno	Fortalezas	
Administración	FA1	Certificaciones ISO 9001, BASC, WRAP, a la vanguardia de nuevas certificaciones
	FA2	Gestión por procesos
	FA3	Organización participativa con alto liderazgo
	FA4	Con delegación autoridad, estructura apropiada
Mercadeo	FM1	Reconocida imagen de la empresa
	FM2	Posición exclusiva en el mercado
Operaciones / Procesos	FO1	Alto nivel de calidad del producto
	FO2	Versatilidad y Flexibilidad en nuestro producto (variedad de modelos y cantidades pequeñas)
	FO3	Producto / Servicio diferenciado
Finanzas	FF 1	Sólida economía evitando retrasos pago proveedores
	FF 2	Apalancamiento Financiero
Humanos	FH1	Buen Clima Laboral
	FH2	Personal altamente calificado
Informática	FI1	Con ERP para procesos productivos y contabilidad
	FI2	Sin capacidad de teletrabajo
Tecnológicas	FT1	Con tecnología de punta muy cara

ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO (MICROENTORNO)		
<p>Debilidades: Son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que impiden el aprovechamiento de las oportunidades, que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.</p>		
Intorno	Debilidades	
Administración	DA1	Deficiente manejo de la gestión por procesos
	DA2	
Mercadeo	DM1	Grandes Almacenes cubren la demanda
	DM2	
Operaciones/Procesos	DO1	Falta de almacenamiento adecuado por falta de espacio
	D02	
	D03	
Finanzas	DF1	Sin capacidad de financiar al cliente
	DF2	
Humanos	DH1	Alta rotación del personal
	DH2	Falta de un programa agresivo de capacitación de mandos medios.
Informática	DI1	Sin capacidad de Teletrabajo
	DI2	
Tecnológicas	DT1	Tecnología de punta muy cara
	DT2	

Ver. 20 / 20-11-2020 20

TALLER.- ANALISIS AMOFITH			
Análisis del Externo	Fortalezas	Debilidades	Seguimiento y Revisión de la Información
Administración a) el tamaño, la estructura y la delegación de autoridad con poder de decisión de la organización e) las entidades sobre las que la organización tiene el control y entidades que ejercen control sobre la organización f) Los socios de negocios h) Los deberes y obligaciones legales, reglamentarias, contractuales y profesionales aplicables.			
Mercadeo d) el modelo de negocio de la organización;			
Operaciones/Procesos b) los lugares y sectores en los que opera la organización o anticipa operar. c) la naturaleza, escala y complejidad de las actividades y operaciones. g) La naturaleza y el alcance de las interacciones con los funcionarios públicos			
Finanzas			
Humanos			
Informática			
Tecnológicas	F12		

TALLER 2.- ANALISIS CONTEXTO INTERNO - AMOFITH

Ver. 20 / 20-11-2020 22

TALLER N° 2.- ANALISIS DEL CONTEXTO INTERNO - AMOFHIT

ANALISIS DEL INTORNO	FORTALEZAS		DEBILIDADES		SEGUIMIENTO Y REVISION DE LA INFORMACION
Administración a) el tamaño, la estructura y la delegación de autoridad e) las entidades sobre las que la organización tiene el control y entidades que ejercen control sobre la organización	FA1	Organización participativa con alto liderazgo			Mantener el clima laboral. Campaña Somos amigos. Incremento capacitación AS
	FA2	Con delegación autoridad, estructura apropiada			Revisión de compromisos antisoborno
	FA3	Control con proveedores internos (TIC, polígrafo)			Compromiso antisoborno Evaluación del proveedor
Mercadeo d) el modelo de negocio de la organización;			DA1	Proveedores extranjeros de equipamiento	Compromisos de partes
	FM1	Amplia gama de servicios de control de honestidad			Estudios permanentes de nuevas líneas de negocio
Operaciones/ Procesos b) los lugares y sectores en los que opera la organización o anticipa operar.	FM2	Pioneros en la gestión de la información en el cliente			Mantener relaciones sólidas con clientes y muy comunicativas.
	FO1	Clientes en diferentes sectores lo que permite diversificar			Seguimiento de cartera de clientes informando ISO 37. Ampliar el negocio al estado
g) la naturaleza, escala y complejidad de las actividades y operaciones de la organización.			DO1	Sin participación en la función de cumplimiento y línea denuncias	Revisar requerimientos, certificar el proceso y designar responsable
	FO2	Amplio conocimiento en las operaciones que se ejecutan			Mantenimiento ISO 9001 y 37001 Encuestas satisfacción Controles antisoborno
Finanzas	FF1	Sólida economía evitando retrasos pago proveedores			Programa de pago a proveedores. Movimientos bancarios
	FF2	Apalancamiento Financiero			Relaciones cercanas con bancos TOP
Humanos	FH1	Sólida Integridad y espíritu colaborativo			Campañas de valores Mantener clima laboral
	FH2	Alto conocimiento de las personas y sus expectativas			Mejora expectativas de participación Mantener clima laboral
Informática	FI1	Controles para evitar fuga de información			No utilizar el USB en las PC. Claves trimestrales, Accesos

Ver. 20 / 20-11-2020

23

ISO 9001:2015, ISO 37001:2016. ISO 45001:2018
CAPITULO 4.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACION

Determinar los **factores externos e Internos** relevantes para su **propósito** y afectan a su capacidad para lograr **los objetivos** de su sistema de gestión



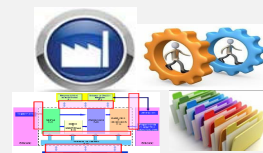
4.1 Comprensión de la organización y su contexto

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión

4.4 Sistema de gestión

4.5 Evaluación el riesgo de soborno

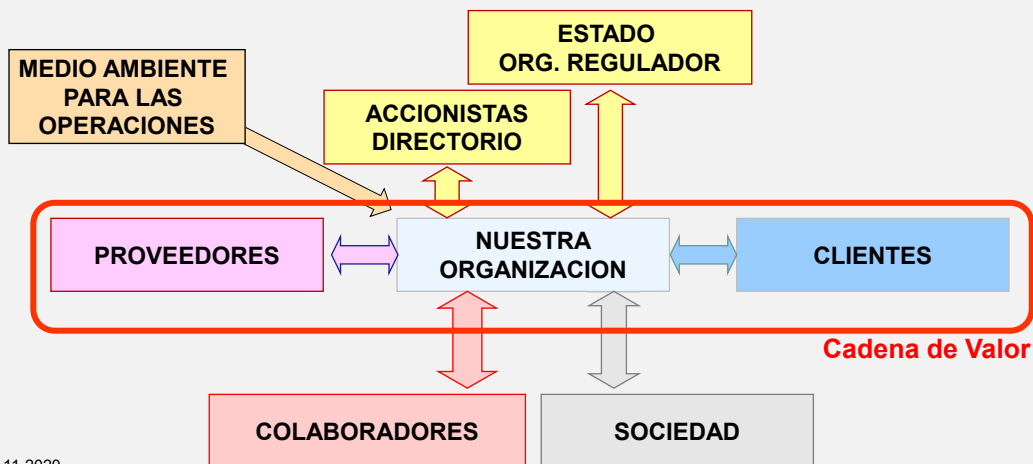


Ver. 20 / 20-11-2020

24

PARTES INTERESADAS

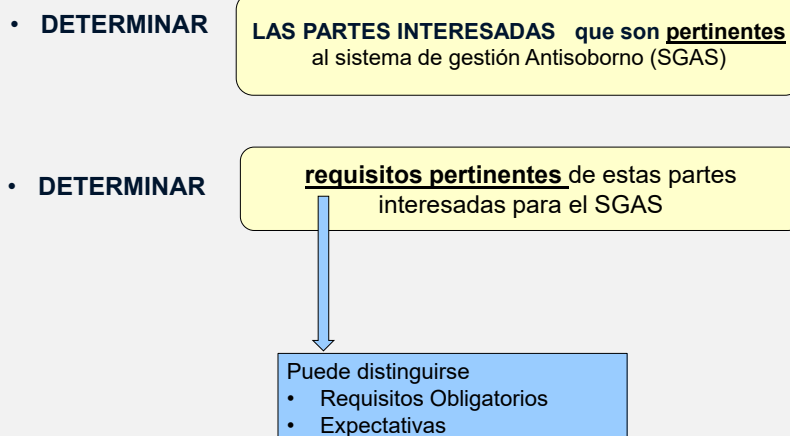
PARTE INTERESADA. Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.
EJEMPLO.- Clientes, propietarios, personas de una organización, proveedores, banca, legisladores, sindicatos, socios o sociedad en general que puede incluir competidores o grupos de presión



Ver. 20 / 20-11-2020

25

4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS



Ver. 20 / 20-11-2020

26

TALLER.- IDENTIFICAR PARTES INTERESADAS **FDC**
Consultores

Parte Interesada	Sub Grupos de Interés	Descripción de Partes Interesadas	Requisitos Pertinentes	Seguimiento y Revisión
Estado				
Dueños Accionistas				
Clientes (socios de negocios)				
Proveedores				
Colaboradores				
MEDIO AMBIENTE				

TALLER N° 7.- PARTES INTERESADAS

Ver. 20 / 20-11-2020 28

 **FDC**
Consultores

**GESTION DEL RIESGO
ISO 37001:2016**







29

ISO 37001:2016
CAPITULO 4.- CONTEXTO DE LA ORGANIZACION

Determinar los **factores externos e Internos** relevantes para su **propósito** y afectan a su capacidad para lograr **los objetivos** de su sistema de gestión

4.1 Comprensión de la organización y su contexto

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión

4.4 Sistema de gestión

4.5 Evaluación el riesgo de soborno

Solo ISO 37001

Ver. 20 / 20-11-2020 30

GESTION DEL RIESGO

Efecto de la **incertidumbre o desviación** (positiva o negativa) → Frente al **resultado del proceso** esperado y **los objetivos de la organización**

Probabilidad (Que suceda un Evento) X **Impacto o Severidad** (Consecuencia si sucede el evento) = **Indice de Riesgo**

El riesgo positivo es llamado **OPORTUNIDAD**

Ejemplos de Riesgos de Calidad

- No cumplir con los requisitos del cliente (9001)
- Ventas sin identificar la capacidad de planta (vender mas de lo que se produce) (9001)
- Riesgo Calidad: No cumplir con los plazos de entrega

Ejemplos Riesgos Antisoborno

- Modificar el Programa de Auditorías en beneficio de una Gerencia
- Durante la auditoría, no inspeccionar un proceso crítico coludiéndose con el responsable
- Permitir el ingreso a la organización sin la debida identificación y registro

Ver. 04 / 02-02-2020

FUENTES PARA IDENTIFICAR EL RIESGO



1 Del Contexto Externo e Interno

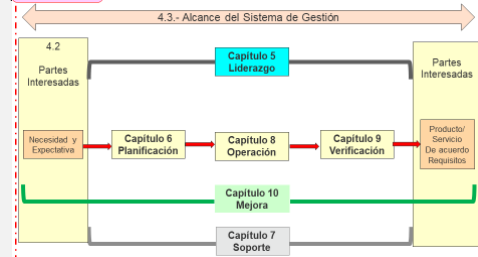
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDAD	AMENAZAS	SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN
Políticas	OP1 Creación de TLC		Participar de FORUMs para evaluar oportunidades
	OP2 Apoyo del estado a la industria Nacional		Solicitar sello Hecho en el Perú
Económicas	OE1 Buena Imagen de la Economía Peruana	AP1 Inestabilidad Política	Conocimiento de las tendencias del estado
	OE2 Prestamos del estado a bajo interés "Reactiva Perú"	AP2 Desconocimiento normativa relacionada al producto	Confirmar en INACAL normativa relacionada a producto y organismos internacionales
		AE1	Presionamos a largo plazo o en campañas
Sociales	OS1 Comunidad afín al desarrollo	AE2 inflación mayor del 5%	Revisar requisitos y evaluar posibilidad de préstamo
	OS2 Incentivos para reactivar la economía		Ahorros en moneda extranjera
Tecnológicas	OT1 Adquirir en China equipos de corta duración baratos (9)	AT1 Tecnología de punta muy cara a nivel mundial	Difusión de bonidades
			Solicitar y seguimiento de incentivos
Ecológicas	OE1 Maquinaria con bajo consumo de energía	AE1 Fenómenos naturales	Contratar personal de la zona
	OC1 Apertura de mercados de comercio exterior	AE2	Estudio de mercado y operativo para adquirir maquinaria
Competencia		AC1 Ingreso de Transnacionales al mercado nacional	Contacto con mercado chino y evaluar oportunidades
			Establecer y mantener Plan de Contingencia

ANÁLISIS DEL ENTORNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN
Administración	FA1 Certificaciones ISO 9001, BASC, a la vanguardia de nuevas certificaciones		Mantener la certificación ISO y BASC
	FA2 Gestión por procesos		Seguimiento de Indicadores
	FA3 Organización participativa con alto liderazgo		Mantener el clima laboral
	FA4 Con delegación autoridad, estructura apropiada		Estructura de Gestión apropiada. Capacitación en liderazgo
Mercado	FM1 Reconocida imagen de la empresa		Mantener la imagen con campañas e productos
		DM1 Grandes Almacenes cubren la demanda	Capacidad de crecimiento, apertura nuevos mercados
Operaciones/Procesos	FO1 Alto nivel de calidad del producto		Mantener relaciones sólidas con la comunidad
	FO2 Versatilidad y Flexibilidad en nuestro producto (variedad de modelos y cantidades pequeñas)		Mantener proveedores con calidad de Materia Prima
	FO3 Producto / Servicio diferenciado		Participación en ferias internacionales para obtener ventajas de producto
		DO1 falta de almacenamiento adecuado por falta de espacio	Contratar espacio de almacen en RANSA

2 De las Partes Interesadas

Parte Interesada	Sub Grupo de Interés	Descripción de Partes Interesadas	Requisitos Pertinentes	Seguimiento y Revisión
Estado	MTC	Entidades estatales que se encuentran relacionadas con las actividades	Cumplimiento marco normativo Pago de tarifas documentales Información íntegra y disponible Servicios ágiles y precios justos	Cumplimiento de la Normativa y Otros requisitos Pago de tributos (PDT, D.I Renta, otros)
	SUNAT			
Dueños Accionistas	Naturales	Persona natural o jurídica que posea acciones en la sociedad	Generar utilidades Control del mercado	Acta de Reunión de Accionistas Carta de compromiso con el código ético
	Jurídicas			
Clientes (socios de negocios)	Naturales	Persona natural o jurídica que manifieste una necesidad de la organización	Cumplimiento de compromisos pactados acordes al mercado	Reporte de Gestión - Eficacia en el desarrollo del servicio Informe de Satisfacción del Cliente - Estadística de PNC
	Jurídicas			
Proveedor	Naturales	Persona natural o jurídica que manifieste que proporciona bienes o servicios	Cumplimiento de especificaciones Entrega de productos y servicios sin objeciones Pago oportuno	Evaluación del proveedor Aceptación del Bienes servicio Control de pagos proveedores Facturas canceladas
	Jurídicas			
Colaboradores	Empleados	Personas relacionadas con las actividades operativas y administrativas de la organización	Cumplimiento de compromisos pactados y acuerdos al entorno Participación y consulta en asuntos de la organización Motivación y bienestar Buena clima laboral	Pago de salarios y beneficios Actas de Comité de Calidad Programa de Motivación y de Capacitación Programa de Bienestar
	Empleados			
Medio Ambiente de Trabajo	PRODUCE	Entorno físico en el cual se desarrollan las actividades	Cumplimiento de especificaciones del Ambiente de Trabajo Operaciones limpias	Inspecciones de Instrumentos que dan calidad de medio ambiente Reportes de Supervisión

3 El Alcance del Sistema de Gestión



4 Requisitos Legales y otros requisitos

PHVA PARA LA GESTION DEL RIESGO ANTISOBORNO



4.5 Evaluación del Riesgo de Soborno

- 4.5.1 Realizar en forma regular evaluaciones del riesgo de soborno.
- 4.5.2 Establecer criterios para evaluar el nivel de riesgo de soborno.
- 4.5.3 La evaluación del riesgo debe ser revisada regularmente y cuando existan cambios significativos

6.1 Acciones para Tratar Riesgos y Oportunidades

- a) Asegurarse de lograr objetivos
- b) Prevenir o reducir efectos no deseado
- c) Seguimiento de la eficacia del SGAS
- d) Mejora Continua

PLANIFICAR

- a) Acciones para abordar riesgos y oportunidades
- b) Manera de integrarse e implementar acciones en los procesos del SGAS
- c) Evaluar eficacia de las acciones

8.2 Debida Diligencia

8.3 Controles Financieros

8.4 Controles no Financieros

8.5 Implementar controles antisoborno por organizaciones controladas y no controladas

8.8 Gestión de la Insuficiencia de controles antisoborno

9.1 Seguimiento, Seguimiento, análisis y evaluación

Evaluar el desempeño antisoborno y la eficacia y eficiencia del SGAS.

9.2 Auditoria Interna

9.3.1 Revisión por la Alta Dirección //

- 9.3.1.c.6 Naturaleza y extensión de los riesgos
- 9.3.d Eficacia de las medidas adoptadas para hacer frente riesgos


10.1 No Conformidad

IDENTIFICACION DEL RIESGO

- Permanente e interactiva, basándose en el resultado del análisis del contexto.
- Tener conocimiento previo de situaciones que han llegado o pueden entorpecer u obstaculizar:
 - El cumplimiento del objetivo,
 - La obtención de un resultado,
 - Obtener un producto o servicio específico
 - Incumplimiento requisito legal.
 - Insatisfacción del usuario
- Parámetros para identificar riesgos:
 - El objetivo del proceso
 - Las fallas del proceso
 - Las contingencias del proceso

TIPOS DE RIESGOS

TIPOLOGIA DE RIESGOS	
TIPO	DESCRIPCION
Riesgo Estratégico	Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.
Riesgos de Imagen	Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución
Riesgos Operativos	Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias
Riesgos Financieros	Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes
Riesgos de Cumplimiento	Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales y en general con su compromiso ante la comunidad
Riesgos de Tecnología	Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.
Riesgos de Soborno	Relacionado con las operaciones (financieras y no financieras) que pudiere efectuar el funcionario (público o privado) en su beneficio o en beneficio de terceros.



VALORACION

PROBABILIDAD

Valor del impacto	Nivel del impacto	Descripción
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales Frecuencia: No se ha presentado en los últimos 2 años.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento. Frecuencia: Al menos 1 vez en los últimos 2 años.
3	Posible	El evento puede ocurrir en algún momento. Frecuencia: Al menos 1 vez en el último año.
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias. Frecuencia: Al menos 1 vez en el último 6 meses.
5	Casi Seguro	El evento ocurra en la mayoría de las circunstancias. Frecuencia: más de 1 vez al mes.

Probabilidad


Que suceda un Evento

X

Severidad / Impacto

Consecuencia a si sucede el evento

=




RISK

IMPACTO

Valor del impacto	Nivel del impacto	Descripción
3	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la Institución
6	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
9	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.
12	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad
15	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.

Ver. 20 / 20-11-2020
38



EVALUACION DEL RIESGO (1)

Tabla 1.- Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta al riesgo

PROBABILIDAD	VALOR	3	6	9	12	15
RARO	1	3	6	9	12	15
IMPROBABLE	2	6	12	18	24	30
POSIBLE	3	9	18	27	36	45
PROBABLE	4	12	24	36	48	60
CASI SEGURO	5	15	30	45	60	75
	IMPACTO	INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	CATASTR OFICO

Valoración del riesgo

EXTREMO	41 A 75
ALTO	21 A 40
MODERADO	11 A 20
BAJO	1 A 10

Tabla 2.- Tipo de control

ALTO	4
MEDIO	3
BAJO	2
INEXISTENTE	1

Ver. 20 / 20-11-2020
39

EVALUACION DEL RIESGO (2)

TIPO DE CONTROL	VALOR	PERIODICIDAD	VALOR	PRODUCTO	EFICACIA	VALORACION
ALTO	4	PERMANENTE	3	12	ALTA	4
	4	PERIODICO	2	8	MEDIA	3
	4	OCASIONAL	1	4	BAJA	2
MEDIO	3	PERMANENTE	3	9	ALTA	4
	3	PERIODICO	2	6	MEDIA	3
	3	OCASIONAL	1	3	BAJA	2
BAJO	2	PERMANENTE	3	6	MEDIA	3
	2	PERIODICO	2	4	BAJA	2
	2	OCASIONAL	1	2	BAJA	2
INEXISTENTE	1	--		1	INEXISTENTE	1

RIESGO RESIDUAL = $\frac{\text{Exposición al riesgo}}{\text{Eficacia del control}}$

NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	CALIFICACION
EXTREMO	> 37
ALTO	23 a 36
MODERADO	9 a 22
BAJO	<8

Ver. 20 / 20-11-2020 40

IDENTIFICAR EL RIESGO DEL CONTEXTO EXTERNO- PASO 1

Análisis	Debilidad		Fortaleza		Seguimiento y Revisión
Políticas	DA1			FA1	
Económica					
Social					
Tecnológica					
Ecológico					
Competencia					

1 Incluir una fila entre Análisis y debilidad

2 Reemplazar el título Seguimiento x Controles

Proceso

Controles

FDC
Consultores

IDENTIFICAR EL RIESGO DEL CONTEXTO EXTERNO- PASO 2

Análisis		Debilidad		Fortaleza			Tipo de Actividad	Riesgo / Oportunidad	P	S	IR	Significancia	Controles
Políticas		DA1											
Económica				FA1									
Social	Proceso												
Tecnológica													
Ecológico													
Competencia													

FDC
Consultores

IDENTIFICAR EL RIESGO DEL CONTEXTO EXTERNO – PASO 3

Análisis	Proceso	Debilidad		Fortaleza		Tipo de Actividad	Riesgo / Oportunidad	P	S	IR	Significancia	Seguimiento y Revisión
Políticas		DA1										
Económica				FA1								
Social												
Tecnológica												
Ecológico												
Competencia												

Se cambia Seguimiento y Versión por **CONTROLES**

TALLER.- IDENTIFICAR EL RIESGO DEL CONTEXTO EXTERNO

Análisis	Proceso	Fortaleza	Debilidad	Tipo de Actividad	Riesgo / Oportunidad	P	S	IR	Significancia	Controles
Políticas		FD1								
			DP1							
Económica										
Social										
Tecnológica										
Ecológico										
Competencia										

Taller N° 9C.- Matriz de Riesgo PESTEC

TALLER.- IDENTIFICACION DEL RIESGO DEL CONTEXTO INTERNO

Análisis	Proceso	Fortaleza	Debilidad	Riesgo / Oportunidad	P	S	IR	Significancia	Controles
Administración		DA1							
			FA1						
Mercadeo									
Operaciones/ Procesos									
Finanzas									
Humanos									
Informática									
Tecnológicas									

Taller N° 9D.- Matriz de Riesgo AMOFHIT

MODELO- ANALISIS DEL CONTEXTO EXTERNO - PESTEC (37)

Análisis Externo	Proceso	Amenaza	Oportunidad	Riesgo	Controles		
Políticas	Legajo Dirección	AP1	Permanentes cambios en la política nacional		No adaptarse a los cambios de Política	Brindar competencias equipo abogados	
	RRHH			OP1	Con competencia soborno	Sin Programa Capacitación	Seguimiento de Iniciativas
	Operaciones	AP2	Restricciones en los horarios de trabajo			Sin Eficacia	Implementar políticas de sobretiempos
Económicas	Financiero	AE1	Intereses muy altos prestamos Corto Plazo			No poder pagar préstamo	Prestamos a largo plazo o en campañas
	Comercial			OE1	Créditos blandos para PYME y MYPE	Acogerme préstamo (+)	Revisar requisitos y evaluar préstamo
	RRHH	AE2	Ingresos mensuales reducidos			Pérdida MO	Incentivos no económicos
Sociales	Comercial	AS1	Representantes conflictivos en contra del desarrollo			Pérdida Conseción	Optimizar las comunicaciones y atención requerimientos
	Comercial	AS2	Consulta previa politizada			Pérdida Conseción	Explicar BIEN ventajas proyecto
	RRHH			OS1	Ampliación de puestos de trabajo	Falta Competencias	Contratar personal de la zona
Tecnológicas	SGAS	AT1	Tecnología de punta cara a nivel mundial antisoborno			Exceso capacidad instalada	Estudio de mercado y operativo para adquirir tecnología
	TI			OT 1	Adquirir en China	equipos de corta duración baratos	Contacto con mercado chino y evaluar oportunidades

MODELO - ANALISIS DEL CONTEXTO EXTERNO - PESTEC

Análisis Externo	Proceso	Amenaza	Oportunidad	Riesgo	Controles	
Ecológicas	SGAS	AE1	Gobiernos sin Política ambiental y antisoborno		No Cumplir con la política	Implementar políticas ambientales
				OE1		
Competencia	Comercial			OC1	Apertura mercados de comercio exterior formales	Revisar condiciones de comercio
	Compras	AC1	Adquisiciones en el extranjero sin controles			Valores Procedimientos establecidos

MODELO- ANALISIS DEL CONTEXTO EXTERNO - PESTEC (37)

EXT	Proceso	PT	N	Descripción	Riesgo/Oportunidad	p	s	IR	Valoraz	Conyro	Eficacia	Ef
Políticas	Legao Dirección RRHH		F x	Permanentes cambios en la política nacional	No adaptarse a los cambios de Política							
	Operaciones		D	Restricciones en los horarios de trabajo	Sin Programa Capacitaciin Sin Eficacia							
	Financiero		A	Intereses muy altos prestamos Corto Plazo	No poder pagar préstamo							
Económicas	Comercial				Acogerme préstamo (+)							
	RRHH		o	Ingresos mensuales reducidos	Pérdida MO							
Sociales	Comercial			Representantes conflictivos en contra del desarrollo	Pérdida Conseción							
	Comercial			Consulta previa politizada	Pérdida Conseción							
	RRHH				Falta Competencias							
Tecnológicas	SGAS			Tecnología de punta cara a nivel mundial antisoborno	Exceso capacidad instalada							
	TI				equipos de corta duración baratos							

OPCIONES DE TRATAMIENTO DEL RIESGO (1)

Evitar el Riesgo

Los escenarios de riesgo identificados son demasiado altos, se puede tomar la **decisión para evitar el riesgo:**
 -Mediante la cancelación de una actividad o conjunto de actividades.
 -Modificando las condiciones en las que funciona el negocio.

Ejemplo: Evitamos el riesgo dejando de hacer negocios en algunos mercados que son demasiado arriesgados.

Aumentar el riesgo

Es la reducción del nivel actual de control o estar expuesto a un riesgo mayor. Dos situaciones lógicas:
 • Aumentar la exposición a riesgos si la organización puede **tomar ventaja de las oportunidades.**
 • Reducir el nivel de control, si los **gastos exceden los beneficios.**

Ejemplo.- OPORTUNIDAD de venta

Remover el riesgo

Consiste en **eliminar la fuente del riesgo.** Sólo es viable en el caso que la organización **tenga la posibilidad de retirar la fuente del riesgo.**

Ejemplo: Presionar en forma corporativa para que una ley sea derogada.

FDC
Consultores

OPCIONES DE TRATAMIENTO DEL RIESGO (2)

Modificar el Riesgo

El nivel de riesgo debería ser administrado mediante la **introducción, extracción o modificación de los controles** de modo que el **riesgo residual se pueda reevaluar como algo aceptable.**

Dos opciones:

- Cambiar la probabilidad.
- Cambiar la consecuencia.

Compartir el riesgo

El riesgo puede ser **compartido con otra parte interesada** que pueda gestionarlo con mas eficacia. Esta es la mejor opción cuando:

- Es muy difícil para una organización reducir el riesgo a un nivel aceptable.
- La organización carece de los conocimientos necesarios para gestionarlos.
- Es mas económico transferirlo a un tercero.

Hay dos métodos principales de riesgo compartido:

- **Seguros:** Cualquier otra forma de **cobertura de los riesgos** contratada por una organización **a cambio de contratar una prima.**
- **Tercerización:** **Transferencia** de la totalidad o parte de la **actividad de la empresa a un socio externo.**


Retener el riesgo

Si el nivel de **riesgo cumple con los criterios de aceptación** del riesgo, no es necesario poner en marcha controles adicionales y el riesgo puede ser aceptado de hecho. La retención del riesgo actual debe, sin embargo, ser documentada.

58

FDC
Consultores

RIESGO RESIDUAL



Después que las decisiones relacionadas con el tratamiento del riesgo han sido implantadas, **siempre existirá riesgo remanente.**

El riesgo residual puede ser difícil de evaluar, pero por lo menos un estimado debe ser hecho para asegurar que se tiene instaurada la suficiente protección.

$$\text{RIESGO RESIDUAL} = \frac{\text{Exposición al riesgo}}{\text{Eficacia del control}}$$

NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	CALIFICACION
EXTREMO	> 37
ALTO	23 a 36
MODERADO	9 a 22
BAJO	<8

59



FDC
Consultores

FUENTE DE CALIDAD CONSULTORES E.I.R.L.



Para Informes contactarse al:
Telf: (511) 422-4531
Cel : (511) 9999-7-2123
Email: cdiaz@fdc-consultores.com.pe

Expositor: Licenciado César Díaz Rodríguez
Auditor Líder ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 22301:2014
ISO 27001:2014, ISO 37001:2016, ISO 45001:2018
Auditor Internacional BASC Versión 5
Auditor ISO 26000(2012), ISO 28000(2014), ISO 50001:2018, BGC,
Control Interno, HACCP

