

**PROCEDIMIENTO**

**PARA LA EVALUACIÓN DE**

**RIESGOS EN SERPOST S.A.**

**SD-P-013.01**

## I. OBJETIVO

Establecer el procedimiento a seguir para la evaluación de riesgos que permita identificar, valorizar y dar respuesta a los posibles riesgos en SERPOST S.A. que pongan en peligro la consecución de los objetivos.

## II. ALCANCE

A todo el personal de la Empresa.

## III. BASE LEGAL

- 3.1. Decreto Legislativo N° 685 Ley de creación de SERPOST S.A.
- 3.2. Estatuto de SERPOST S.A.
- 3.3. Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG Normas de Control Interno

## IV. CONSIDERACIONES

1. El personal de Serpost debe tener conocimiento sobre el Sistema de Control Interno en el marco del COSO y los objetivos de la Empresa, los cuales se pueden visualizar en la página web institucional.
2. El personal de Serpost debe conocer plenamente los procesos del área donde labore, según sus funciones asignadas.

## V. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

### • Riesgo

Toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el desarrollo normal de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

### • Riesgo Residual

Es el nivel de riesgo restante luego de realizar el tratamiento de riesgos.

### • Vulnerabilidad

Es la debilidad de un activo o grupo de activos o controles, que puede ser explotado por una o varias amenazas de acuerdo a su ubicación. Una vulnerabilidad en sí misma no causa daños.

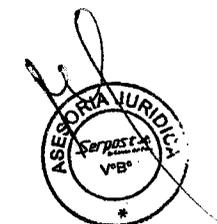
### • Gestión de riesgo

Son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en relación al riesgo.

### • Probabilidad

Es el nivel de posibilidad de que ocurra el evento de riesgo en un período de tiempo determinado. Puede ser estimada en función a cuántas veces históricamente ha ocurrido el evento de riesgo en la Empresa o qué posibilidad existe de que ocurra en el futuro.

Para soportar el análisis de la probabilidad cualitativamente se deberá establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas con el fin de que el Evaluador que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems, se considerará tres niveles:



La frecuencia de los eventos se califica de acuerdo a las siguientes categorías; alta, media o baja, así mismo se asigna uno de los siguientes valores dependiendo de la categoría uno (1), dos (2) o tres (3).

- **Alta:** El evento ocurre (1) una vez al TRIMESTRE, este nivel tendrá una calificación de "3".
- **Media:** El evento ocurre de (1) una vez al SEMESTRE, este nivel tendrá una calificación de "2".
- **Baja:** El evento ocurre con una periodicidad superior al SEMESTRE, este nivel tendrá una calificación de "1".

#### • Impacto

Es el nivel de exposición financiera de la Empresa ante un riesgo, o cuantía de la pérdida financiera que se pudiera generar si ocurriera el evento de riesgo.

También se consideran en este criterio factores cualitativos que no pueden ser de fácil valorización, tales como el impacto respecto de la reputación e imagen de la Empresa, pérdidas humanas, etc.

El impacto del evento se califica de acuerdo a las siguientes categorías: catastrófico (Alto), moderado (Medio) o leve (Bajo), de igual manera se asigna uno de los siguientes valores dependiendo de la categoría treinta (30), veinte (20), diez (10).

- **Catastrófico:** El impacto es "Catastrófico" (Alto), cuando se genere alguno de los elementos que se describen a continuación; ésta categoría tendrá una calificación de treinta (30).

**Objetivos / Proyectos / Proceso:** El evento afectó el cronograma establecido para uno o varios de los objetivos primarios, generando una ampliación en las fechas para el cumplimiento de los mismos.

**Demandas:** Se impusieron demandas en contra de la entidad por fallas en la prestación del servicio, con indemnizaciones por parte de la entidad.

**Entidades de control:** Impusieron sanciones a la entidad con reportes y recomendaciones críticas.

**Publicidad adversa / Efectos reputacionales:** El evento tuvo cobertura en los medios de comunicación, se generó una imagen negativa de la institución.

- **Moderado:** El impacto es "Moderado" (Medio), cuando se genere alguno de los elementos que se describen a continuación; ésta categoría tendrá una calificación de diez (20).

**Objetivos / Proyectos / Proceso:** El evento afectó el cronograma establecido para uno o varios de los objetivos secundarios, generando una ampliación en las fechas para el cumplimiento de los mismos.

**Quejas:** Se recibieron múltiples quejas por mala gestión o faltas en la prestación del servicio de la entidad.

**Entidades de control:** El evento ameritó una investigación por parte de las autoridades de control.



**Publicidad adversa / Efectos reputacionales:** El evento tuvo comentarios negativos en los medios de comunicación.

- **Leve:** El impacto es "Leve" (Bajo), cuando se genere alguno de los elementos que se describen a continuación; ésta categoría tendrá una calificación de diez (10).

**Objetivos / Proyectos / Procesos:** El evento tuvo un efecto menor en el alcance de los objetivos.

**Quejas:** Se recibieron quejas por demoras en la prestación del servicio de la entidad fácilmente solucionables.

**Entidades de control:** Las autoridades de control realizaron unas recomendaciones para la entidad.

**Publicidad adversa / Efectos reputacionales:** Se presentaron algunos comentarios no favorables en los medios de comunicación.

- **Matriz de Riesgos Inherente (o Matriz de probabilidad VS impacto)**

La evaluación de la importancia de cada riesgo y, por consiguiente, de su prioridad generalmente se realiza usando la matriz de *probabilidad VS impacto*. Dicha matriz especifica combinaciones de probabilidad e impacto que llevan a la calificación de los riesgos como aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptables. Pueden usarse términos descriptivos o valores numéricos, dependiendo de la preferencia de la Empresa.

La Empresa determinará qué 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		
			Bajo	Medio	Alto
			1	2	3
Probabilidad	Alto	3	Moderado 15 (3)	Importante 30 (2)	Inaceptable 60 (1)
	Medio	2	Tolerable 10 (4)	Moderado 20 (3)	Importante 40 (2)
	Bajo	1	Aceptable 5 (5)	Tolerable 10 (4)	Moderado 20 (3)

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

Valoración de Riesgo	
Nivel de Riesgo Inherente	Calificación
Inaceptable	60
Importante	30-40
Moderado	15-20
Tolerable	10
Aceptable	5



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

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.

#### • Controles:

Los controles son las acciones que mitigan el riesgo, reduciendo la probabilidad de ocurrencia, o el impacto en los activos, los ejecutores de los controles existentes se encargaran de valorar su eficacia de acuerdo a su buen criterio y guiados con las opciones enunciadas a continuación.

#### Aplicación del control:

- **Preventivo:** Si el control se aplica ANTES o al INICIAR un proceso, ésta categoría tendrá una calificación de cuatro (4).
- **Correctivo:** Si el control se aplica durante el proceso y permite corregir las deficiencias que se encuentran, ésta categoría tendrá una calificación de tres (3).
- **Detectivo:** Si el control se aplica cuando el proceso ha terminado, ésta categoría tendrá una calificación de dos (2).
- **Inexistente:** Si no existe control definido ésta categoría tendrá una calificación de uno (1)

#### Periodicidad del control:

- **Permanente:** El control se realiza durante todo el proceso, es decir, en cada actividad, ésta categoría tendrá una calificación de tres (3).
- **Periódico:** El control se realiza transcurridas un número de actividades o un tiempo determinado, ésta categoría tendrá una calificación de dos (2).
- **Ocasional:** El control se realiza solo en forma ocasional en un proceso, ésta categoría tendrá una calificación de uno (1).



**Escala para medir la eficacia de los controles:**

<u>Aplicación</u>		<u>Periodicidad</u>		<u>Producto</u>	<u>Eficacia</u>	<u>Valoración</u> <u>n</u>
Preventivo	4	Periódico	3	12	Alta	4
Preventivo	4	Permanente	2	8	Media	3
Preventivo	4	Ocasional	1	4	Baja	2
Correctivo	3	Periódico	3	9	Alta	4
Correctivo	3	Permanente	2	6	Media	3
Correctivo	3	Ocasional	1	3	Baja	2
Detectivo	2	Periódico	3	6	Media	3
Detectivo	2	Permanente	2	4	Baja	2
Detectivo	2	Ocasional	1	2	Baja	2
Inexistente	1	--		1	Inexistente	1

<u>Eficacia de Control</u>	
Alto	4
Medio	3
Bajo	2
Inexistente	1

- Valoración de los Riesgos

**Metodología para calcular el Riesgo Residual**

El riesgo residual es el nivel resultante del riesgo después de aplicar controles.

La fórmula para determinar el nivel de exposición del riesgo es la división entre el nivel del riesgo dividido entre el nivel de eficacia del control que se encuentra asociado al riesgo.

$$\text{Riesgo Residual} = \frac{\text{Nivel de Riesgo Inherente.}}{\text{Control (eficacia)}}$$

Escala definida para determinar el Riesgo Residual en la entidad:

<u>Riesgo Residual</u>	
<u>Nivel de Riesgo Residual</u>	<u>Calificación</u>
Inaceptable	30 a mas
Importante	20 a 30
Moderado	10 a 20
Tolerable	5 a 9.9
Aceptable	0 a 5

- **Inaceptable:** El resultado de la operación (*Nivel de Riesgo / Eficiencia del control*) da un valor superior a 30.



- **Importante** El resultado de la operación (Nivel de Riesgo / Eficiencia del control) da un valor entre 20 y 30.
- **Moderado:** El resultado de la operación (Nivel de Riesgo / Eficiencia del control) da un valor entre 10 y 20.
- **Tolerable:** El resultado de la operación (Nivel de Riesgo / Eficiencia del control) da un valor entre 5 y 9,9.
- **Aceptable:** El resultado de la operación (Nivel de Riesgo / Eficiencia del control) da un valor inferior a 5.

Ejemplo:  
Nivel de Riesgo Inherente Moderado (15)

Eficacia de Control            Bajo (2)

$$\text{Riesgo Residual} = \frac{15}{2} = 7.5$$

Este valor corresponde a un nivel de riesgo residual de tolerable.

## VI. PROCEDIMIENTO

1. El comité de Evaluación de Riesgos y/o el Jefe responsable del proceso en cada dependencia, entrevistarán a todos los que intervengan en un determinado proceso a evaluar; quienes definirán la Lista de Riesgos con una breve descripción de todos los riesgos que puedan afectar el normal desarrollo del proceso y/o el incumplimiento del logro de los objetivos de la Empresa, de acuerdo a factores Externos (económicos, medio ambientales, políticos, sociales y tecnológicos) o a factores Internos (infraestructura, personal, procesos o tecnología).

### A. Analizar y Valorizar

1. Cada Gerencia, Subgerencia y Departamento responsable del proceso evaluarán cada riesgo de acuerdo a su probabilidad e impacto (alto, medio, bajo), de acuerdo a los criterios detallados en la **Sección V Términos y Definiciones** del presente procedimiento y llenará el Formato Matriz de Riesgo-Proceso (**Anexo 1**) para su seguimiento.

Cabe indicar que el criterio de impacto valora la máxima consecuencia que tendría la materialización de un riesgo y el criterio de probabilidad mide la posibilidad de que se materialice un riesgo.

2. El comité de Evaluación de Riesgos recibirá el Formato Matriz de Riesgo-Proceso de cada Gerencia, Subgerencia y Departamento y procederá a elaborar la Lista de Riesgos Priorizados de acuerdo a los resultados de valorización de la Matriz, siendo el orden en forma descendente; es decir, de mayor a menor desde Riesgos Inaceptables hasta Riesgos Aceptables.
3. El comité de Evaluación de Riesgos de acuerdo al Formato Matriz de Riesgo procederá a la elaboración del Cuadro del Seguimiento del Riesgo (**Anexo 2**) para su monitoreo.
4. Anualmente el comité de Evaluación de Riesgos informará al Gerente General las acciones tomadas, así como el avance de los tratamientos realizados con respecto a los riesgos identificados.



**B. Respuesta de Riesgo**

1. Cada Gerencia, Subgerencia y Departamento responsable del proceso identificarán las causas de los riesgos y las posibles medidas a adoptarse con la finalidad de dar la respuesta idónea al riesgo.

De esta manera el Comité de Evaluación de Riesgos procederá a analizar las posibles medidas adoptadas por cada Gerencia y de acuerdo al Formato Matriz de Riesgo las actividades para el tratamiento del Riesgo se asignará un responsable para su tratamiento así como un responsable del seguimiento, el responsable del seguimiento tendrá la obligación de enviar trimestralmente el avance de las actividades realizadas para su monitoreo.

2. Las respuestas a los riesgos podrán ser:

- **Evitar:** Evitar el riesgo implica no realizar la actividad que generaría el riesgo, es decir, cambiar el plan de gestión para eliminar la amenaza que representa un riesgo adverso.

Normalmente se elimina la causa del mismo (cambiando una situación), de tal forma que el riesgo no pueda afectar al proceso. Ejemplo de este tipo de estrategia sería reducir el alcance de un proceso para evitar ciertas actividades.

Se trata de eliminar la causa del riesgo (cambiando una situación) de tal forma que el riesgo no pueda afectar al proceso.

- **Mitigar:** Mitigar el riesgo implica reducir la probabilidad y/o el impacto de un evento de riesgo adverso a un umbral aceptable. Adoptar acciones tempranas para reducir la probabilidad de la ocurrencia de un riesgo y/o su impacto sobre el proceso a menudo es más efectivo que tratar de reparar el daño después de que ha ocurrido el riesgo.

Normalmente esto requiere cambios en el plan del proceso, como por ejemplo añadir actividades y recursos, realizar más pruebas o seleccionar un proveedor más estable para tratar de forma proactiva el riesgo.

- **Compartir:** Consiste en transferir el riesgo y la responsabilidad del mismo a un tercero para su gestión. No se elimina el riesgo, pero se minimizan las consecuencias para la Empresa. Transferir la responsabilidad del riesgo es más efectivo cuando se trata de exposición a riesgos financieros. Transferir el riesgo casi siempre supone el pago de una prima de riesgo a la parte que toma el riesgo.

- **Aceptar:** Implica aceptar el riesgo sin implementar nuevos controles o reforzar los existentes, pues en caso se materialice dicho riesgo, el impacto que generaría en la Empresa sería bajo.

Esta estrategia se adopta debido a que rara vez es posible eliminar todo el riesgo de un proceso. Esta estrategia indica que se ha decidido no cambiar el plan de gestión para hacer frente a un riesgo, o no ha podido identificar ninguna otra estrategia de respuesta adecuada, y puede ser adoptada tanto para las amenazas como para las oportunidades.

3. Los Riesgos Inaceptables e Importantes deberán ser reportados a la Alta Dirección; los Riesgos Moderados, a la Gerencia General y los Riesgos Tolerables y Aceptables al Gerente de área.

4. Elaborar planes de acción y control que permitan minimizar el riesgo residual.



**VII. DISPOSICION COMPLEMENTARIA**

El presente procedimiento deja sin efecto el PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DE RIESGOS EN SERPOST S.A (SD-P-013.00), aprobado con fecha 12 de Setiembre de 2014.

**VIII. AUTORIZACIÓN**

El presente documento queda autorizado por Gerencia General y entrará en vigencia a partir de la fecha de suscripción.

Lima, 02 SET. 2016

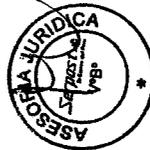
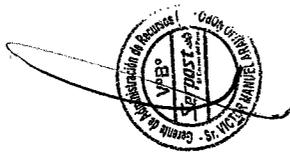
**FRIBERG QUISPE GRAJEDA**  
Gerente General  
**Serpost**  
El Correo del Perú







SD-P-013.01



**Cuadro del Seguimiento del Riesgo (Anexo 2)**

Acción a Tomar	Calificación del Riesgo			Estado de las Actividades	Tratamiento del Riesgo	Valoración			Seguimiento del Riesgo					
	Probabilidad	Impacto	Valoración			Aplicación del control	Permanencia del Control	Riesgo Residual	Responsable	Responsable del Seguimiento	Fecha de Inicio	Fecha de Cierre		
Gerencias														