

DISEÑO DE CONTROLES Y ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD

1. FINALIDAD

Esta Instrucción establece el alcance, las condiciones, las responsabilidades y el procedimiento relativo al diseño de controles a fin de administrar los riesgos que son inaceptables, importantes y moderados para la Institución para mantenerlos en un nivel aceptable o tolerable, de tal forma que no afecten los resultados esperados de las actividades y determinando, posteriormente, su efectividad para el manejo adecuado de los mismos.

2. CONCEPTOS

- 2.1. Riesgo:** Toda posibilidad de ocurrencia de una situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de los procesos de la Institución. Asimismo, se refiere a un suceso incierto o resultado inesperado que afecta la capacidad para cumplir con un objetivo institucional determinado.
- 2.2. Controles:** Constituyen los mecanismos o acciones, inherentes a los procesos, dirigidos a reducir la ocurrencia de los eventos que pueden inhibir la adecuada ejecución de las actividades requeridas para el logro de los objetivos del proceso. Se diseñan en las actividades, dentro de los procedimientos, tomando como base los procesos identificados, el Mapa y las Políticas de Riesgos, las Políticas de Operación y los procedimientos diseñados.
- 2.3. Control Preventivo:** Constituyen mecanismos o acciones relacionados a la prevención de desvíos que afecten la adecuada ejecución de actividades.
- 2.4. Control Detectivo:** Constituyen mecanismos o acciones relacionados a la detección de desvíos que afecten la adecuada ejecución de actividades.
- 2.5. Control Correctivo:** Constituyen mecanismos o acciones relacionados a la corrección de desvíos que afecten la adecuada ejecución de actividades.

3. ALCANCE

Comprende desde el diseño de controles hasta el análisis de la efectividad de los mismos, a efectos de la prevención, detección, protección o corrección de eventos que afecten la obtención de resultados.

4. CONDICIONES

- 4.1.** Para el diseño de controles, las Unidades Administrativas deberán evaluar los riesgos, conforme con el encuadramiento de la calificación del riesgo en la Matriz de Evaluación y Respuesta a los Riesgos, atendiendo al Cuadro N° 1 de la presente Instrucción. Para ello, se realiza una operación aritmética, consistente en multiplicar el valor de la probabilidad (multiplicando) tantas veces como indica el valor del impacto (multiplicador).

CUADRO N° 1
MATRIZ DE EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS

Probabilidad	Valor	15	30	60
Alta	3	Zona de riesgo Moderado Prevenir el riesgo	Zona de riesgo Importante Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir	Zona de riesgo Inaceptable Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir
		10	20	40
Media	2	Zona de riesgo Tolerable Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo	Zona de riesgo Moderado Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir	Zona de riesgo Importante Prevenir el riesgo Proteger la Institución Compartir
		5	10	20
Baja	1	Zona de riesgo Aceptable Aceptar el riesgo	Zona de riesgo Tolerable Aceptar el riesgo Prevenir el riesgo	Zona de riesgo Tolerable Proteger la Institución Compartir
		Impacto	Leve	Moderado
	Valor	5	10	20

- 4.2. El diseño de controles se deberá realizar en base el análisis y la evaluación de los riesgos de las actividades, y a las políticas de operación de la Institución, estableciendo las acciones pertinentes para administrar los riesgos que son inaceptables, importantes y moderados para la Institución y mantenerlos en un nivel aceptable o tolerable, de tal forma que no afecten los resultados esperados de las actividades y determinando, posteriormente, su efectividad para el manejo adecuado de los mismos.
- 4.3. Para el correcto diseño de controles se deberán analizar detenidamente las actividades, los objetivos o resultados esperados del proceso.

5. RESPONSABILIDADES

- 5.1. Compete a las Unidades Administrativas responsables de los procesos y actividades diseñar los controles conducentes a mantener los riesgos en un nivel aceptable o tolerable.
- 5.2. Es responsabilidad de las Unidades Administrativas mantener actualizados los procedimientos del ámbito de su competencia a efectos de que los controles insertos sean pertinentes.

- 5.3.** Es responsabilidad del Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS):
- 5.3.1.** Asesorar y orientar a las Unidades Administrativas involucradas en la elaboración y diseño de controles y análisis de la efectividad, a nivel institucional.
 - 5.3.2.** Disponibilizar en el Servicio de Intranet los formularios “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad” aprobados.
 - 5.3.3.** Mantener en archivo todos los formularios “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad” aprobados, para análisis técnicos posteriores.
 - 5.3.4.** Conservar como respaldo el archivo digital de los formularios “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad” aprobados en los formatos Word y PDF para mantener la trazabilidad de los mismos.
- 5.4.** El Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS) o las Unidades Administrativas responsables podrán, siempre que sea necesario, proponer por las vías jerárquicas correspondientes, los ajustes o actualización necesarios para el mantenimiento de los controles institucionales.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

6.1. Diseño de Controles

- 6.1.1.** La Unidad Administrativa, a partir del Nivel Jerárquico “E”, analiza detenidamente las Políticas de Operación definidas, así como el análisis de la calificación y la evaluación de los riesgos de las actividades, los objetivos o resultados esperados del proceso de su ámbito de gestión.
- 6.1.2.** La Unidad Administrativa, conforme al análisis realizado, selecciona los riesgos inaceptables, importantes y moderados para la actividad que requieran medidas de reducción de impacto (prevención, detección y corrección), identifica el valor asignado a los riesgos analizados en la Matriz de Evaluación y Respuesta a los Riesgos, de acuerdo al Cuadro N° 1 de la presente Instrucción, y observa el tipo de medida de reducción que requiere cada uno de los riesgos.
- 6.1.3.** La Unidad Administrativa, en coordinación con el Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS), completa el formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”, registrando el nombre y código del Macroproceso, del Proceso, del Subproceso y de la Actividad, así como los riesgos identificados relacionados a la actividad en análisis.
- 6.1.4.** La Unidad Administrativa determina las acciones para evitar o minimizar la ocurrencia del riesgo asociado a la actividad, objeto de análisis. Asimismo, la Unidad Administrativa señala los criterios que deben tenerse en cuenta para el diseño de los

controles asociados a la actividad, a base de posibles consecuencias de ocurrencia del riesgo, y las acciones de prevención consideradas para manejar el riesgo identificado.

- 6.1.5.** La Unidad Administrativa establece el control que pueda asociarse a la actividad analizada (preventivo, detectivo y correctivo) con el fin de prevenir la ocurrencia de los riesgos, teniendo en cuenta los criterios definidos.

6.2. Eficacia de los Controles Existentes

- 6.2.1.** La Unidad Administrativa selecciona el riesgo para el cual fue diseñado cada control propuesto y realiza el análisis de efectividad. Luego de acuerdo con la Tabla N° 1 “Eficacia de Controles” de la presente Instrucción, selecciona de la columna (1) la calificación que obtendría el riesgo, en el caso de no implementar el control propuesto. Luego determina el valor de la calificación entre los valores de la columna (2), relacionados al valor del riesgo con control asignado.

**TABLA N° 01
EFICACIA DE LOS CONTROLES**

Valor del Riesgo		Eficacia de los controles
Sin Control	Con Control	
60	40	0,36
	30	0,55
	20	0,73
	15	0,82
	10	0,91
40	5	1,00
	30	0,29
	20	0,57
	15	0,71
30	10	0,86
	5	1,00
	20	0,40
	15	0,60
20	10	0,80
	5	1,00
	15	0,33
	10	0,67
15	5	1,00
	10	0,50
	5	1,00
10	5	1,00

- 6.2.2.** La Unidad Administrativa establece la eficacia del control, que equivale al valor de la columna (3), que corresponda a la calificación seleccionada en la columna dos (2), y registra este valor en la columna Eficacia del formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”.

6.3. Eficiencia de los Controles Existentes

- 6.3.1. La Unidad Administrativa valora cualitativamente el beneficio que presta el control y el costo que genera implementarlo, utilizando la Tabla N° 02 “Correlación de Beneficio-Costo de los Controles”. Seguidamente, para valorar el beneficio, analiza los efectos que causaría la materialización del riesgo y lo que obtendría la Institución si los evita, y determina si el beneficio es bajo, medio o alto.

TABLA N° 02
CORRELACIÓN DE BENEFICIO-COSTO DE LOS CONTROLES

BENEFICIO		EFICIENCIA	
ALTO	MUY ALTA	ALTA	MEDIA
MEDIO	ALTA	MEDIA	BAJA
BAJO	MEDIA	BAJA	MUY BAJA
	BAJO	MEDIO	ALTO
		COSTO	

- 6.3.2. Para los costos de la implementación, la Unidad Administrativa considera los costos directos e indirectos, la disponibilidad en el mercado, la facilidad de implementación, los cambios en la operación normal de la actividad, etc., establece si el costo es bajo medio o alto e identifica el resultado final de la valoración que corresponde a la casilla donde se cruzan ambas.
- 6.3.3. La Unidad Administrativa, en base a la Eficiencia de los Controles, asigna un valor de acuerdo con lo establecido en la Tabla N° 03 “Calificación de la Eficiencia de los Controles”, y consigna el valor en la columna Eficiencia del formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”.

TABLA N° 03
CALIFICACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LOS CONTROLES

EFICIENCIA	CALIFICACIÓN
Muy Alta	0,9
Alta	0,7
Media	0,5
Baja	0,3
Muy Baja	0,1

6.4. Efectividad de los Controles Existentes

- 6.4.1. La Unidad Administrativa, desarrolla el siguiente cálculo para hallar la efectividad de cada control, utilizando los valores de la eficacia y eficiencia consignados en el formato referido:

$$\text{Valor efectividad} = (\text{valor eficacia} + \text{valor eficiencia}) / 2$$

- 6.4.2.** La Unidad Administrativa consigna el resultado obtenido al aplicar la anterior fórmula en la columna Efectividad del formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”. Seguidamente, analiza el resultado de la efectividad: si el valor es superior o igual a 0.6 implementa él o los controles y si es inferior a 0.6, debe revisar los mismos y replantearlos.
- 6.4.3.** Si el Control es efectivo, la Unidad Administrativa integra a la actividad correspondiente, como parte del diseño de procedimientos de cada proceso.
- 6.5.** La Unidad Administrativa elabora un Interno (I), adjunta el formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”, registra y remite, vía jerárquica, al Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS), para el análisis correspondiente.
- 6.6.** El Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS) recibe el Interno (I), analiza el formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”, elabora informe, adjunta propuesta y remite, vía jerárquica, a la Unidad Administrativa de Nivel Jerárquico “B” o “C” afectada.
- 6.7.** La Unidad Administrativa de Nivel Jerárquico “B” o “C” afectada recibe el Interno (I), verifica íntegramente la propuesta y, en caso de parecer favorable, remite a la Secretaría General (SG) para la emisión de la Resolución de Presidencia.
- 6.8.** La Secretaría General (SG) recibe el Interno (I), adjunto propuesta de Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad, procede conforme con lo establecido en la ICO-07 Resoluciones.
- 6.9.** Una vez firmada la Resolución, la Secretaría General (SG), providencia el Interno (I), adjunta documentos respaldatorios y remite, vía jerárquica, al Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS).
- 6.10.** El Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS) recibe y verifica el Interno (I), con la Resolución de Presidencia firmada digitalmente y el Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad aprobado. Posteriormente, disponibiliza en el Servicio de Intranet y solicita la divulgación de la aprobación, a través del correo electrónico corporativo, a la Oficina de Comunicaciones Institucionales y Protocolo (GP/OCI).

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTUDIOS

Distribución: ABCDE

DP/DOM: GSS-12069

Está a cargo del Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS) aclarar el contenido de esta Instrucción a las Unidades Administrativas afectadas, revisar periódicamente los términos de la misma y mantenerlos actualizados.