

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA MUNICIPAL INMOBILIARIA DE LIMA S.A. - EMILIMA S.A.

Elaborado por: Jorge Herrera Ordoñez
Cargo: Oficial de Cumplimiento



Firmado digitalmente por HERRERA ORDONEZ Jorge Luis FAU
20126236078 hard
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 15.06.2022 12:28:28 -05:00

Firma

Revisado por: Néliida Baca Vera
Cargo: Gerente de Planificación, Presupuesto y Modernizació



Firmado digitalmente por BACA VERA Nelida Renee FAU
20126236078 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 15.06.2022 13:07:33 -05:00

Firma

Revisado por: Melissa Lidia Loli Espino
Cargo: Gerente de Asuntos Legales



Firmado digitalmente por LOLI ESPINO Melissa Lidia FAU
20126236078 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 15.06.2022 13:18:17 -05:00

Firma

Aprobado por: Maritza Johanna Manturano Castro
Cargo: Gerente General



Firmado digitalmente por MANTURANO CASTRO Maritza Johanna FAU 20126236078 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 15.06.2022 15:29:09 -05:00

Firma

ÍNDICE

A. OBJETIVO	4
B. ALCANCE	4
C. TÉRMINOS Y DEFINICIONES	4
D. DOCUMENTOS DE REFERENCIA	5
E. DESARROLLO	5
ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO U OPORTUNIDAD	5
ETAPA 2: EVALUACIÓN DEL RIESGO U OPORTUNIDAD	6
ETAPA 3: TRATAMIENTO DEL RIESGO U OPORTUNIDAD	9
ETAPA 4: SEGUIMIENTO DEL RIESGO U OPORTUNIDAD	10
ETAPA 5: MEJORA CONTINUA	12
F. DOCUMENTOS VINCULADOS	14
G. ANEXOS	14

“PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA MUNICIPAL INMOBILIARIA DE LIMA S.A. - EMILIMA S.A.”**A. OBJETIVO**

Establecer mecanismos y actividades de controles, basado en la estructura organizacional vigente, que facilite a todo el personal de EMILIMA S.A., la identificación de riesgos y oportunidades, que pueda afectar o favorecer el logro de los resultados esperados por el SGAS de EMILIMA S.A., permitiendo tomar decisiones oportunas y el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

B. ALCANCE

Este procedimiento es de aplicación en los procesos de EMILIMA S.A. que se incluyan en el alcance del SGAS y demás procesos que gestionen riesgos y oportunidades en lo que resulte aplicable.

C. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- a. **Área de EMILIMA S.A.:** Órganos y unidades orgánicas, establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones.
- b. **Control:** Actividad, procedimiento, documento, política, equipo, entre otros, que permite reducir el riesgo.
- c. **Debida Diligencia:** Proceso para evaluar con mayor detalle la naturaleza y alcance del riesgo de soborno, contribuyendo a la toma de decisiones en relación con transacciones, proyectos, actividades, socios de negocios y personal específicos.
- d. **Desempeño:** Resultado medible.
- e. **Eficacia:** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.
- f. **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- g. **Evento Adverso:** Acontecimiento que afecta negativamente a los objetivos del SGAS de EMILIMA S.A. o al desempeño de sus procesos.
- h. **GPPM:** Gerencia de Planificación, Presupuesto y Modernización.
- i. **Oficial de Cumplimiento del SGAS:** Rol asignado al Coordinador de la Integridad, Responsabilidad, Ética y Anticorrupción con la finalidad de supervisar el diseño, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión Antisoborno e informar sobre el desempeño del mismo a la Alta Dirección.
- j. **Incidencia:** Materialización de un riesgo.
- k. **Indicador:** Magnitud que permite medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos en el desarrollo de una actividad, proyecto u otros similares. Puede ser cualitativo o cuantitativo.
- l. **Mejora Continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad que conlleve al cumplimiento de los requisitos del cliente y aumento de su satisfacción.
- m. **Objetivo:** Resultado a lograr, que puede ser estratégico, táctico u operativo.
- n. **Organización:** Persona o grupo de personas que tienen sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para el logro de sus objetivos.
- o. **Política:** Declaración de principios y compromisos que EMILIMA S.A. asume en el marco de sus funciones y competencias.
- p. **Posición Asociada al Riesgo:** Puesto de la organización que realiza actividades con un riesgo identificado.
- q. **Procedimiento:** Descripción documentada de la ejecución de las actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta los elementos que lo componen y su secuencialidad.
- r. **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- s. **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- t. **Riesgo:** Efecto de la incertidumbre en los objetivos, posibilidad de ocurrencia de un evento que afecta negativamente los objetivos de EMILIMA S.A.
- u. **Riesgo inherente:** Aquellos riesgos propios de la actividad y/o de sus componentes.
- v. **Riesgo Residual Actual Inicial (RRAI):** Suceso o circunstancia indeterminada que permanece después de considerar los controles actuales sobre los riesgos.

- w. **Riesgo Residual Actual Final (RRAF):** Suceso o circunstancia indeterminada que permanece después de considerar el análisis de debida diligencia sobre los riesgos.
- x. **Riesgo Residual Esperado (RRE):** Suceso o circunstancia indeterminada que permanece como proyectado después de que se implementen las acciones de control adicionales y su seguimiento.
- y. **RRAI:** Riesgo Residual Actual Inicial.
- z. **RRAF:** Riesgo Residual Actual Final.
- aa. **RRE:** Riesgo Residual Esperado.
- bb. **Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS):** Proporciona los requisitos y guías para establecer, implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión Antisoborno.
- cc. **SGRH:** Sub Gerencia de Recursos Humanos.

D. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Los documentos utilizados como referencia para la elaboración del presente documento son:

- a. ISO 37001:2017.
- b. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- c. Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.
- d. Ley N° 28245, Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental.
- e. Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- f. Ley N° 29733, Ley de Protección de Datos Personales.
- g. Resolución de Gerencia General N° 000040-2022-EMILIMA-GG del 06.05.2022, que aprueba el "Procedimiento para gestionar la información documentada para el Sistema de Gestión Antisoborno (SGAS) de la Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima S.A. - EMILIMA S.A."

E. DESARROLLO

ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO U OPORTUNIDAD

La manera como se debe identificar los riesgos y oportunidades en los procesos, se realiza mediante las herramientas y técnicas de identificación de los mismos, las cuales se utilizarán de manera obligatoria por los titulares de los órganos y unidades orgánicas, y los responsables de los procesos, tal y como se detalla a continuación:

- **Descripción del Riesgo**

Se realiza con base en el evento adverso que lo origina. La descripción del riesgo siempre incluye la causa principal que detona el evento adverso, el evento adverso en sí, y el efecto principal de la manifestación del evento adverso.

- **Descripción de la Oportunidad**

Incluye la situación que tiene el potencial de favorecer el logro de los objetivos del SGAS y que podría ser promovida por la organización para mejorar el desempeño del órgano o unidad orgánica que lo promueve y por ende de EMILIMA S.A.

La clasificación del riesgo u oportunidad permite asociar los riesgos y oportunidades en tipos de riesgo u oportunidad. Para efectos del SGAS se clasifican por separado Soborno y Corrupción (otros).

- **Soborno:** Posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.
- **Corrupción (otros):** Otros riesgos y oportunidades, de acción u omisión asociadas a otros delitos como tráfico de influencias, lavado de activos, etc.

ETAPA 2: EVALUACIÓN DEL RIESGO U OPORTUNIDAD

El propósito de esta etapa es determinar cuáles son los riesgos u oportunidades sobre los que EMILIMA S.A. tiene una gestión suficiente y no requiere tomar acciones adicionales, así también identificar cuáles son los riesgos u oportunidades sobre los que se debe tomar acciones adicionales, en plazos definidos, por el nivel de riesgo encontrado, para asegurar la capacidad de alcanzar los resultados esperados.

Criterios para la Evaluación del Riesgo

La determinación del nivel de riesgo se realiza a través de la identificación de la probabilidad de ocurrencia y del impacto del riesgo, de acuerdo con los siguientes criterios que deberá considerar el equipo de trabajo que evalúa el riesgo.

1) Probabilidad de Ocurrencia del Riesgo:

Un componente del valor del riesgo es la probabilidad de ocurrencia del evento adverso y se describe como el nivel potencial, de la siguiente manera:

Nivel	Valor	Probabilidad del riesgo	Expresión verbal y/o porcentual asociada, tal como puede ser expresada por el equipo de trabajo
Bajo	4	Bajo potencial de ocurrir en el periodo.	Es casi imposible, sería muy raro, el escenario es muy poco frecuente. De 0 a 10%
Medio	6	Considerable potencial de ocurrir en el periodo.	No es imposible, podría darse. De 11 a 20%
Alto	8	Alto potencial de ocurrir en el periodo.	Es posible, las circunstancias lo permiten. De 21 a 60%
Muy Alto	10	Muy alto potencial de ocurrir en el periodo, información disponible al respecto.	Es muy posible, las condiciones permiten ese escenario. De 61 a 100%

2) Impacto de Riesgo

Nivel	Valor	Impacto de riesgo
Bajo	4	Eventual, capaz de mitigarse inmediatamente, sin impactar los objetivos establecidos.
Medio	6	Temporal, capaz de generar desviaciones de los resultados respecto a los objetivos establecidos, factibles de revertir.
Alto	8	Duradero, capaz de generar desviaciones de los resultados respecto a los objetivos del periodo, muy difíciles de revertir.
Muy Alto	10	Duradero, capaz de generar desviaciones importantes de los resultados respecto a los objetivos del periodo, irreversibles, y comprometiendo la misión institucional.

Evaluación del Riesgo Inherente:

El riesgo inherente se evalúa considerando la descripción realizada del evento adverso, la potencial causa y la potencial consecuencia del riesgo, esta información permite al equipo de trabajo que evalúa el riesgo, identificar la probabilidad e impacto del riesgo, sin considerar la existencia de los controles actuales que pudieran existir, esto permite reconocer el valor de riesgo inherente a la actividad.

Evaluación de Riesgo Residual Actual Inicial (RAI)

Los riesgos inherentes son objeto de control en el modelo de procesos existente, y por lo tanto su valor actual está reducido por dicho control y las acciones de seguimiento que se hayan implementado. Su estimación depende de los criterios de reducción, para ello se consideran tres (3) elementos fundamentales:

- La eficacia del control correctivo (detecta el evento adverso) o preventivo (evita el evento adverso).
- La frecuencia de seguimiento, mientras más cercano y frecuente mejor.
- El grado de estandarización, que incluye la documentación formal, tanto de los controles como de las acciones de seguimiento.

a. Criterio de Reducción Asociado al Tipo de Control.

Valor	Descripción
0	No existe o no es completamente eficaz.
0,1	Correctivo y es eficaz en detectar el evento adverso.
0,2	Preventivo y es eficaz en evitar el evento adverso.
0,3	Ambos y es eficaz para evitar y detectar el evento adverso.

b. Criterio de Reducción Asociado a la Frecuencia del Seguimiento.

Valor	Descripción
0	No existe
0,1	Anual o semestral
0,2	Trimestral
0,3	Mensual o más frecuente

c. Criterio de Reducción Asociado a la Documentación del Control y Registros del Seguimiento.

Valor	Descripción
0	No existe
0,1	Básica
0,2	Intermedia
0,3	Completa (Define acciones, responsables, frecuencia de aplicación y registros que evidencian su implementación)

La aplicación de estos tres (3) criterios de reducción del riesgo, generan un factor de reducción que varía desde el rango de 0, siendo este el caso de evaluación con menos reducción, porque el control y seguimiento es casi inexistente; y, el rango máximo de 0.9, en los casos que el control y seguimiento es completo, eficaz, y de seguimiento muy frecuente.

Este factor genera una actualización del valor del riesgo obteniéndose un nuevo valor y nivel para el Riesgo Residual Actual Inicial (RRAI).

Dado que este proceso es periódico, cada vez que se actualice la matriz, se debe actualizar la existencia de nuevos controles actuales que, en muchos casos, corresponden a controles adicionales que se implementaron en el periodo anterior y que ya se encuentran vigentes en el momento de la nueva evaluación.

Casos de Requerimiento de Debida Diligencia:

En el caso de riesgos del tipo “Soborno”, cuyo Riesgo Residual Actual Inicial (RRAI) tenga valores de nivel de riesgo “medio”, “alto” y “muy alto”; es necesario realizar una evaluación de riesgo adicional, con mayor información, llamada “*debida diligencia*”, con el objeto de identificar si existen condiciones que puedan incrementar aún más el nivel de riesgo.

La evaluación de debida diligencia inicia con la identificación de elementos adicionales de información, relevantes para la naturaleza de la actividad de la organización:

-Información histórica institucional interna sobre denuncias y/o sanciones.

En los casos que no exista información histórica institucional interna, el valor de afectación es 0.

Para los casos con información histórica institucional existente de forma interna sobre denuncias y/o sanciones, se considera afectación con un peso de 0.1.

-Información histórica pública sobre denuncias y/o sanciones.

Cuando no exista información histórica del mercado o de la prensa, el valor de afectación es 0.

Si existe información histórica del mercado o de la prensa sobre denuncias y/o sanciones, se considera afectación con un peso de 0.1.

Sumando los criterios seleccionados se obtienen un “*Factor de debida diligencia*”, el cual afectará los resultados de la evaluación de RRAI.

Evaluación del Riesgo Residual Actual Final (RRAF):

El valor del RRAF se determina aplicando el “*Factor de debida diligencia*” al resultado del valor del Riesgo Residual Actual Inicial (RRAI), utilizando información adicional que permita evaluar de forma más precisa el riesgo. Este valor representa de forma relevante la situación de riesgo que enfrenta EMILIMA S.A., frente al potencial evento adverso identificado.

Criterios de Evaluación de las Oportunidades:

La determinación del nivel de una oportunidad se realiza a través de la identificación de la probabilidad de ocurrencia y del impacto de la oportunidad sobre los resultados esperados del SGAS; es decir, los objetivos del SGAS. Este impacto se caracteriza como el porcentaje (%) de mejora potencial de la meta definida para el objetivo.

De acuerdo con el nivel que alcance la oportunidad, algunas serán seleccionadas para ser “*promovidas*”, es decir se tomarán acciones para aprovechar las ventajas que pueden ser generadas, y otras, se mantendrán en “*observación*”, en cuyo caso, dado el contexto vigente, no es relevante tomar acciones sobre la misma necesariamente.

Los siguientes criterios serán considerados:

a. Probabilidad de la Oportunidad

Nivel	Valor	Probabilidad de la Oportunidad
Bajo	4	Bajo potencial de ocurrir en el periodo.
Medio	6	Considerable potencial de ocurrir en el periodo.
Alto	8	Alto potencial de ocurrir en el periodo.
Muy Alto	10	Muy alto potencial de ocurrir en el periodo, información disponible al respecto.

b. Impacto de la Oportunidad

Nivel	Valor	Impacto de la Oportunidad
Bajo	4	Eventual, capaz de mitigarse inmediatamente
Medio	6	Temporal, puede colaborar con los resultados esperados por un tiempo corto, generando una contribución final menor al 5%.
Alto	8	Prolongado, puede colaborar con los resultados esperados hasta en un 20%.
Muy Alto	10	Duradero, capaz de generar resultados muy superiores a los esperados, por encima del 20%.

ETAPA 3: TRATAMIENTO DEL RIESGO U OPORTUNIDAD

Criterios para el Tratamiento del Riesgo u Oportunidad:

La determinación del tratamiento del riesgo u oportunidad se realiza a través de la identificación de los niveles de riesgo obtenidos luego de los procesos de evaluación y de reducción aplicados. El resultado del riesgo determinará la sugerencia de tratamiento a desarrollar.

Nivel	Valor	Tratamiento del Riesgo	Tratamiento de la Oportunidad
BAJO	$R < 32$	Tolerar el riesgo, se pueden agregar acciones que no impliquen costo adicional.	Observar la oportunidad.
MEDIO	$32 \leq R < 48$	Eliminar o Reducir el riesgo, tomando acciones adicionales, sin costo. Implementar en un plazo no mayor a 12 meses.	Observar la oportunidad.
ALTO	$48 \leq R < 80$	Eliminar o Reducir el riesgo, tomando acciones adicionales, estimar los recursos requeridos. Implementar en un plazo no mayor a 6 meses.	Promover la oportunidad.
MUY ALTO	$80 \leq R \leq 100$	Eliminar o Reducir el riesgo, tomando acciones adicionales, estimar los recursos requeridos. Implementar en un plazo no mayor a 3 meses. Evaluar opciones de transferencia del riesgo de ser posible.	Promover la oportunidad.

Controles Adicionales y su Seguimiento:

Tomando como referencia el tratamiento sugerido para el Riesgo Residual Actual Final (RRAF), se proponen acciones adicionales como control, así como medidas de seguimiento a estos controles adicionales. Éstas buscan contribuir en la reducción del RRAF a un nivel tolerable (Bajo). Estos controles por tanto deben tener una naturaleza principalmente preventiva, tener una frecuencia oportuna y encontrarse documentados formalmente, para lograr con eficacia la reducción del riesgo. Los plazos, los responsables, los recursos, y el estado de su implementación deben ser definidos y monitoreado para tal fin.

El Riesgo Residual Esperado (RRE)

El riesgo residual esperado RRE se obtiene luego de la aplicación del factor de reducción generado por el control adicional y su seguimiento, tomando como información de entrada el tratamiento del riesgo propuesto. El RRE es el valor de riesgo que se espera alcanzar luego de la implementación eficaz de la propuesta de mejora de control.

Luego de la aplicación de este factor de reducción adicional, el nivel de RRE debe ser siempre “bajo”, dado que es el nivel tolerable que admite la metodología descrita en el presente Procedimiento.

El Plan de Acción:

La descripción del plan de acción se genera por cada riesgo u oportunidad que se identifique, asociado a un proceso y su clasificación por tipo. Para esta determinación de medidas de control y/o seguimiento se tiene la descripción de la medida de control adicional y su medida de seguimiento, para asegurar su ejecución. Se identifica el documento al cual se incorporará el control adicional, asegurando con esto su sostenibilidad e inclusión en el SGAS.

Se registra el órgano o unidad orgánica responsable de la implementación del Plan, se establece un plazo de implementación con fecha de inicio y de término. Se establecen medios de verificación sobre el plan establecido, es decir, evidencia de la implementación, dejando espacio para comentarios u observaciones que puedan requerirse para asegurar los recursos para la implementación del plan, si no estuvieran ya incluidos en los presupuestos previamente aprobados.

Finalmente, se registra el estado de la medida de control, si se encuentra pendiente, en proceso o está implementada.

ETAPA 4: SEGUIMIENTO DEL RIESGO U OPORTUNIDAD

La gestión de riesgos u oportunidades requiere de una etapa de seguimiento para poder evaluar los resultados de la gestión, determinar la eficacia del proceso e identificar las acciones que sean necesarias para mejorar los resultados esperados.

Son tres (3) las variables a las que la presente metodología propone hacer seguimiento:

El Nivel de Eficacia en la Reducción del Riesgo:

Muestra la capacidad de reducir los riesgos a niveles tolerables y se mide a través del siguiente indicador:

a. Indicador de la Eficacia en la Reducción del Riesgo (Frecuencia: Anual)

Este indicador mide el porcentaje de riesgos que se han logrado trasladar a la zona de riesgo BAJO. Para ello utiliza la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de riesgo reducidos} = \left(\frac{1 - \text{riesgo residuales actuales finales de nivel } M, A \text{ Y } MA}{\text{riesgo inherentes de nivel } M, A, Y \text{ MA}} \right) \times 100$$

Donde M = Medio, A = Alto y MA= Muy Alto.

En la siguiente escala semaforizada se indican los niveles de eficacia que se determinan según el porcentaje (%) de reducción alcanzado.

NIVEL DE EFICACIA EN LA REDUCCIÓN DE RIESGOS	RANGOS DEL PROMEDIO DE REDUCCIÓN	COLOR DEL SEMÁFORO
ALTO	[70%, 100%]	
MEDIO	[25%, 70%>	
BAJO	[0%, 25%>	

El Nivel de Exposición al Riesgo:

Determina el estado de control actual sobre los riesgos gestionados bajo la presente metodología. Se expresa con el siguiente indicador:

a. Indicador de Exposición al Riesgo (Frecuencia: Trimestral)

Se utilizan tres (3) niveles de exposición al riesgo de acuerdo con los controles implementados para los distintos riesgos, el nivel de exposición lo determina el escenario más crítico que se encuentre al final del periodo de seguimiento.

Se reporta de forma global y por proceso, según la siguiente tabla:

NIVEL DE EXPOSICIÓN	ESTADO DE LOS CONTROLES	COLOR DEL SEMÁFORO
BAJO	No existen controles sin implementar o existen, pero son de riesgos inherentes de nivel BAJO	
MEDIO	Existen controles sin implementar de riesgos inherentes de nivel MEDIO	
ALTO	Existen controles sin implementar de riesgos inherentes de nivel ALTO y MUY ALTO	

El Nivel de Cumplimiento en el Control del Riesgo:

Determina el grado de cumplimiento de los controles propuestos, dentro de los plazos establecidos.

a. Indicador de Cumplimiento en el Control del Riesgo (Frecuencia: Trimestral)

Se define en función al porcentaje de controles implementados dentro del plazo previsto en un determinado periodo de tiempo evaluado.

$$\% \text{ de cumplimiento} = \left(\frac{\text{n}^\circ \text{ de controles implementados dentro del plazo}}{\text{n}^\circ \text{ de controles programados}} \right) \times 100$$

INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	RANGOS DEL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	COLOR DEL SEMÁFORO
ALTO	[80%, 100%]	
MEDIO	[50%, 80%>	
BAJO	[0%, 50%>	

Matriz Agregada de Riesgos y Oportunidades para el Cálculo de los Indicadores:

La matriz agregada (matriz 1 y 2) permitirá visualizar de una manera consolidada el número de riesgos ubicados en cada celda de la matriz de probabilidad-impacto. Esta matriz se puede obtener para los riesgos inherentes y residuales actuales finales (RRAF), de tal forma que se pueda apreciar la reducción del riesgo por cada celda de la matriz.

A continuación, se aprecia un ejemplo de una matriz agregada en la que se puede advertir el número de riesgos inherentes y su migración a riesgos residuales actuales finales (RRAF) por nivel (Migración de riesgos de matriz 1 a matriz 2).

Matriz 1: Riesgos Inherentes

			Impacto			
			Bajo	Medio	Alto	Muy alto
			4	6	8	10
Probabilidad	Muy alta	10	4	6	1	10
	Alta	8	3	4	2	10
	Media	6	5	6	6	10
	Baja	4	4	6	3	20

Matriz 2: Riesgos Residuales Actuales Finales (RRAF)

Final	Nivel RRAF Riesgo Residual Actual (luego del filtro debida diligencia)	Valor del Riesgo Residual Actual Final
	Muy alto	1
	Alto	4
	Medio	13
	Bajo	34

Indicador de eficacia en la reducción = $(1 - 18/37) \times 100\% = 51\%$

ETAPA 5: MEJORA CONTINUA

La mejora continua se realiza a partir del seguimiento periódico (trimestral, semestral o anual) a través de la medición y análisis de los resultados de los indicadores, según lo indicado en el seguimiento del riesgo u oportunidad.

Dicho seguimiento permite mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia de la gestión de riesgos y oportunidades que pueden requerir correcciones, acciones correctivas y/o acciones de mejora, para lo cual se procede de acuerdo al procedimiento Gestión de No Conformidades.

La medición y análisis de los resultados de los indicadores se incorporan en el Informe de Seguimiento a la Gestión de Riesgos.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
Gestión de Riesgos y Oportunidades			
1	Identificar el proceso y factor del contexto	Denunciante	<p>Selecciona el objetivo del SGAS. Luego, identifica el proceso y su objetivo y el factor de contexto (riesgo u oportunidad).</p> <p>De tratarse de un riesgo completa la sección: 1. "Identificación del Proceso y factor del contexto" del formato FO-SIG-09 "Matriz de Riesgos y Oportunidades" y va a la actividad N° 2.</p> <p>De tratarse de una oportunidad completa la sección: 1. "Identificación del Proceso y factor del contexto" del formato FO-SIG-08 "Matriz de Riesgos y Oportunidades" y va a la actividad N° 9.</p> <p><i>Nota 1: En el primer trimestre de cada año se actualizan los riesgos y oportunidades.</i></p>
2	Identificar el riesgo	Oficial de Cumplimiento	Identifica el riesgo del proceso a su cargo alineado con los objetivos del SGAS.
3	Evaluar el riesgo inherente	Oficial de Cumplimiento	Determina la probabilidad e impacto del riesgo inherente y se calcula el valor y el nivel del riesgo inherente.
4	Evaluar el riesgo residual actual	Oficial de Cumplimiento	<p>Se identifican: el control actual del riesgo inherente y el seguimiento al control actual, el factor de reducción aplicable, para determinar el nivel del RRAI, la debida diligencia para el riesgo de soborno con una clasificación de riesgo "medio", "alto" o "muy alto" en los procesos misionales, procesos Administración y Finanzas y Recursos Humanos, en lo que corresponda el valor del RRAF luego de la debida diligencia, de aplicarse; y, la posición asociada al riesgo.</p> <p>¿Cuál fue el resultado de la evaluación del RRAI?</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Bajo": Adopta el tratamiento "Tolerar el riesgo". Fin del procedimiento. • "Medio", "Alto" o "Muy alto": ¿Requiere realizar debida diligencia? • Sí, continúa en la actividad N° 5. • No, continúa en la actividad N° 7.
5	Identificar puestos asociados a la debida diligencia	Oficial de Cumplimiento	<p>Identifica puestos con nivel de riesgos de soborno medio, alto y muy alto, así como código del riesgo, descripción del evento adverso, proceso, área, controles antisoborno relacionados al puesto (actual), controles antisoborno relacionados al puesto (adicional) y seguimiento a los controles antisoborno.</p> <p><i>Nota: Se identifica los puestos asociados a la debida diligencia en coordinación con el Oficial de Cumplimiento, SGRH y GPPM.</i></p>

6	Realizar debida diligencia	Oficial de Cumplimiento	Aplica criterios para calcular el factor de debida diligencia obteniendo el valor y nivel del RRAF.
7	Realizar el tratamiento del riesgo adicional	Oficial de Cumplimiento	Establece medidas de control adicional y su seguimiento para el tratamiento del riesgo, de acuerdo con los criterios para el tratamiento de riesgo y oportunidad, según el nivel de RRAF obtenido.
8	Evaluar el riesgo residual esperado - RRE	Oficial de Cumplimiento	Evalúa el RRE, aplicando el factor de reducción obteniendo el valor y nivel correspondiente. Va a la actividad N° 10.
9	Identificar, evaluar y tratar la oportunidad	Oficial de Cumplimiento	Identifica la oportunidad y realiza su evaluación, estimando la probabilidad y el impacto. Luego, determina el valor y el nivel de la oportunidad. Establece el tratamiento de la oportunidad y las medidas de control para su tratamiento, de acuerdo con los criterios para el tratamiento de riesgos y oportunidades.
10	Elaborar un Plan de Acción para las medidas de control adicional y/o seguimiento por cada riesgo u oportunidad	Oficial de Cumplimiento	Registra en el Plan de Acción las medidas de control adicional y su seguimiento por cada riesgo u oportunidad, la documentación relacionada, los plazos y las evidencias de su implementación.
11	Presentar, revisar y validar el Plan de Acción	GPPM / Dueños de proceso	Los dueños de los procesos, presentan su Plan de Acción, para el tratamiento de sus riesgos y oportunidades. La GPPM revisa y valida el Plan de Acción.
12	Realizar el seguimiento a la Matriz de Riesgos y Oportunidades	Oficial de Cumplimiento	Realiza el seguimiento trimestral a la Matriz de Riesgos y Oportunidades, así como el cumplimiento de las metas establecidas, en un <i>Informe de seguimiento a la Matriz de Riesgos y Oportunidades</i> .

F. DOCUMENTOS VINCULADOS

- FO-SIG-09 Matriz de Riesgos y Oportunidades de la Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima S.A. - EMILIMA S.A.
- Informe de seguimiento a la Matriz de Riesgos y Oportunidad.

G. ANEXOS

NO APLICA

4.1 CRITERIOS DE VALORIZACIÓN PARA RIESGOS Y OPORTUNIDADES

CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DEL RIESGO			
Nivel	Valor	Probabilidad del Riesgo	Impacto de Riesgo
Bajo	4	Bajo potencial de ocurrir en el periodo.	Eventual, capaz de mitigarse inmediatamente, sin impactar los objetivos establecidos.
Medio	6	Considerable potencial de ocurrir en el periodo.	Temporal, capaz de generar desviaciones de los resultados respecto a los objetivos establecidos, factibles de revertir.
Alto	8	Alto potencial de ocurrir en el periodo.	Duradero, capaz de generar desviaciones de los resultados respecto a los objetivos del periodo, muy difíciles de revertir.
Muy Alto	10	Muy alto potencial de ocurrir en el periodo, información disponible al respecto.	Duradero, capaz de generar desviaciones importantes de los resultados respecto a los objetivos del periodo, irreversibles, y comprometiendo la misión institucional.

CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES			
Nivel	Valor	Probabilidad de la oportunidad	Impacto de la oportunidad
Bajo	4	Bajo potencial de ocurrir en el periodo.	Eventual, capaz de mitigarse inmediatamente
Medio	6	Considerable potencial de ocurrir en el periodo.	Temporal, puede colaborar con los resultados esperados por un tiempo corto, generando una contribución final menor al 5%.
Alto	8	Alto potencial de ocurrir en el periodo.	Prolongado, puede colaborar con los resultados esperados hasta en un 20%.
Muy Alto	10	Muy alto potencial de ocurrir en el periodo, información disponible al respecto.	Duradero, capaz de generar resultados muy superiores a los esperados, por encima del 20%.

4.2 TRATAMIENTO DE RIESGO Y DE OPORTUNIDAD

Nivel	Valor	Tratamiento del Riesgo	Tratamiento de la Oportunidad
BAJO	$R < 32$	Tolerar el riesgo, se pueden agregar acciones que no impliquen costo adicional.	Observar la oportunidad.
MEDIO	$32 \leq R < 48$	Eliminar o Reducir el riesgo, tomando acciones adicionales, sin costo. Implementar en un plazo no mayor a 12 meses.	Observar la oportunidad.
ALTO	$48 \leq R < 80$	Eliminar o Reducir el riesgo, tomando acciones adicionales, estimar los recursos requeridos. Implementar en un plazo no mayor a 6 meses.	Promover la oportunidad.
MUY ALTO	$80 \leq R \leq 100$	Eliminar o Reducir el riesgo, tomando acciones adicionales, estimar los recursos requeridos. Implementar en un plazo no mayor a 3 meses. Evaluar opciones de transferencia del riesgo de ser posible.	Promover la oportunidad.

4.3 TABLA DE FACTORES DE REDUCCIÓN

Criterio	Valor	Descripción
Tipo de control	0	No existe o no es completamente eficaz.
	0.1	Correctivo y es eficaz en detectar el evento adverso.
	0.2	Preventivo y es eficaz en evitar el evento adverso.
	0.3	Ambos y es eficaz para evitar y detectar el evento adverso.
Frecuencia del seguimiento	0	No existe
	0.1	Anual o semestral
	0.2	Trimestral
	0.3	Mensual o mas frecuente.
Documentación del Control y registros de seguimiento	0	No existe
	0.1	Básica
	0.2	Intermedia
	0.3	Completa (Define acciones, responsables, frecuencia de aplicación, y registros que evidencian su implementación)

4.4 INCREMENTO POR FACTORES DE DEBIDA DILIGENCIA

Criterio	Valor	Descripción
Ubicación de la actividad	0	Dentro de la institución
	0.1	Fuera de la institución
Información histórica institucional interna de denuncias y/o sanciones	0	No existe información histórica institucional interna de denuncias y/o sanciones
	0.1	Existe información histórica institucional interna de denuncias y/o sanciones
Información histórica pública de denuncias y/o sanciones	0	No existe información histórica pública sobre denuncias y/o sanciones.
	0.1	Existe información histórica pública sobre denuncias y/o sanciones

6.1 PROCESOS NIVEL 0

Proceso	Código

6.2 TIPOS DE RIESGO

Clasificación del riesgo (Contraloría N° 004-2017-CG)
ESTRATÉGICO
OPERATIVO
FINANCIERO
CALIDAD/CUMPLIMIENTO
SOBORNO
CORRUPCIÓN (OTROS)
TECNOLOGÍA

6.3 VALORES DE PROBABILIDAD DE RIESGO

Probabilidad del riesgo	valor
Bajo	4
Medio	6
Alto	8
Muy Alto	10

6.4 VALORES DE IMPACTO DE RIESGO

Impacto de riesgo	valor
Bajo	4
Medio	6
Alto	8
Muy Alto	10

6.5 VALORES RANGO RIESGO INHERENTE

Valor del riesgo inherente	LS	LI	Valor
RB (Riesgo Bajo)	16	24	Bajo
RM (Riesgo Medio)	32	40	Medio
RA (Riesgo Alto)	48	64	Alto
RMA (Riesgo Muy Alto)	80	100	Muy Alto

6.6 VALORES RANGO RIESGO RESIDUAL

Valor del riesgo residual	LS	LI	Valor
RB (Riesgo Bajo)	0	31	Bajo
RM (Riesgo Medio)	32	47	Medio
RA (Riesgo Alto)	48	79	Alto
RMA (Riesgo Muy Alto)	80	160	Muy Alto

6.7 VALORES DE PROBABILIDAD DE OPORTUNIDAD

Probabilidad de la oportunidad	Valor
Bajo	4
Medio	6
Alto	8
Muy Alto	10

6.8 VALORES DE IMPACTO DE OPORTUNIDAD

Impacto de la oportunidad	Valor
Bajo	4
Medio	6
Alto	8
Muy Alto	10

6.9 VALORES DE RESULTADO DE OPORTUNIDAD

Resultado de la oportunidad	LS	LI	Valor	Tratamiento
Nivel bajo	0	31	Bajo	Observar la oportunidad
Nivel medio	32	47	Medio	Observar la oportunidad
Nivel alto	48	79	Alto	Promover la oportunidad
Nivel muy alto	80	160	Muy alto	Promover la oportunidad

6.10 OPCIONES PARA TRATAMIENTO

Tratamiento
Aceptación
Transferencia
Rechazo
Mitigación

6.11 VALOR DE FACTOR DE REDUCCIÓN

CRITERIOS DE REDUCCIÓN	
Tipo de Control	Factor de reducción
No existe o no es completamente eficaz.	0
Correctivo y es eficaz en detectar el evento adverso.	0.1
Preventivo y es eficaz en evitar el evento adverso.	0.2
Ambos y es eficaz para evitar y detectar el evento adverso.	0.3
Frecuencia del seguimiento	Factor de reducción
No existe	0
Anual o semestral	0.1
Trimestral	0.2
Mensual o mas frecuente.	0.3
Documentación del Control y registros de seguimiento	Factor de reducción
No existe	0
Básica	0.1
Intermedia	0.2
Completa (Define acciones, responsables, frecuencia de aplicación, y registros que evidencian su implementación)	0.3

6.12 VALOR DE FACTOR EN DEBIDA DILIGENCIA

Debida diligencia	
Ubicación de la actividad	Valor
Dentro de la institución	0
Fuera de la institución	0.1

Información histórica institucional interna	
No existe información histórica institucional interna	0
Existe información histórica institucional interna de denuncias y/o sanciones	0.1

Información histórica del mercado o de la prensa	
No existe información histórica del mercado o de la prensa	0
Existe información histórica del mercado o de la prensa sobre denuncias y/o sanciones	0.1

6.13 PROCESOS NIVEL 0 EN ALCANCE DE DEBIDA DILIGENCIA

PM02 SUPERVISIÓN A ENTIDADES DE FISCALIZACIÓN AMBIENTAL	SI
PM04 SUPERVISIÓN AMBIENTAL	SI
PA02 ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	SI

6.14 CRITERIOS PARA EL TRATAMIENTO DEL RIESGO/OPORTUNIDAD - Pxi

NIVEL RRAF/ OBSERVACIONES	LS	LI	valor	TRATAMIENTO	Riesgo	Oportunidad
BAJO R<=32	0	31	RB (Riesgo Bajo)	Tolerar el riesgo	Tolerar el riesgo, se pueden agregar acciones que no impliquen costo adicional.	Observar la oportunidad.
MEDIO 32<=R<48	32	47	RM (Riesgo Medio)	Eliminar o reducir el riesgo	Eliminar o Reducir el riesgo, tomando acciones adicionales, sin costo. Implementar en un plazo no mayor a 12 meses.	Observar la oportunidad.
ALTO 48<=R<80	48	79	RA (Riesgo Alto)	Eliminar o reducir el riesgo	Eliminar o Reducir el riesgo, tomando acciones adicionales, estimar los recursos requeridos. Implementar en un plazo no mayor a 6 meses.	Promover la oportunidad.
MUY ALTO 80<=R<=100	80	160	RMA (Riesgo Muy Alto)	Eliminar o reducir el riesgo	Eliminar o Reducir el riesgo, tomando acciones adicionales, estimar los recursos requeridos. Implementar en un plazo no mayor a 3 meses. Evaluar opciones de transferencia del riesgo de ser posible.	Promover la oportunidad.

6.15 CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DEL RIESGO/OPORTUNIDAD

NIVEL Y VALOR		CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DEL RIESGO		CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES	
NIVEL	VALOR	PROBABILIDAD	IMPACTO	PROBABILIDAD	IMPACTO
BAJO	4	Menor, bajo potencial de ocurrir en el periodo.	Eventual, capaz de mitigarse inmediatamente, sin impactar los objetivos establecidos.	Menor, bajo potencial de ocurrir en el periodo.	Eventual, capaz de mitigarse inmediatamente
MEDIO	6	Moderado, considerable potencial de ocurrir en el periodo.	Temporal, capaz de generar desviaciones de los resultados respecto a los objetivos establecidos, factibles de revertir.	Moderado, considerable potencial de ocurrir en el periodo.	Temporal, puede colaborar con los resultados esperados por un tiempo corto, generando una contribución final menor al 5%.
ALTO	8	Alto potencial de ocurrir en el periodo.	Duradero, capaz de generar desviaciones de los resultados respecto a los objetivos del periodo, muy difíciles de revertir.	Alto potencial de ocurrir en el periodo.	Prolongado, puede colaborar con los resultados esperados hasta en un 20%.
MUY ALTO	10	Importante, muy alto potencial de ocurrir en el periodo, información disponible al respecto.	Duradero, capaz de generar desviaciones importantes de los resultados respecto a los objetivos del periodo, irreversibles, y comprometiendo la misión institucional.	Muy alto potencial de ocurrir en el periodo, información disponible al respecto.	Duradero, capaz de generar resultados muy superiores a los esperados, por encima del 20%.

7. RESULTADOS

Nivel de eficacia en la reducción del riesgo

$$\% \text{ de Riesgos Reducidos} = \left(1 - \frac{\text{Riesgos residuales actuales finales de Nivel M, A y MA}}{\text{Riesgos inherentes de Nivel M, A y MA}} \right) \times 100$$

			Impacto			
			Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Matriz agregada de Riesgos Inherentes			4	6	8	10
Probabilidad	Muy alta	10	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>	Cantidad de riesgos>
	Alta	8	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>	Cantidad de riesgos>
	Media	6	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>
	Baja	4	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>

Nivel de exposición al riesgo

			Impacto			
			Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Matriz agregada de Riesgos Residuales Actuales Finales (R)			4	6	8	10
Probabilidad	Muy alta	10	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>	Cantidad de riesgos>
	Alta	8	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>	Cantidad de riesgos>
	Media	6	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>
	Baja	4	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>	<Cantidad de riesgos>

Nivel de cumplimiento en el control del riesgo

$$\% \text{ de Cumplimiento} = \frac{\text{Número de controles implementados dentro del plazo}}{\text{Número de controles programados}} \times 100$$

			Impacto			
			Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Matriz agregada de Oportunidades			4	6	8	10
Probabilidad	Muy alta	10	<Cantidad de oportunidades>	<Cantidad de oportunidades>	<Cantidad de oportunidades>	<Cantidad de oportunidades>
	Alta	8	<Cantidad de oportunidades>	<Cantidad de oportunidades>	<Cantidad de oportunidades>	<Cantidad de oportunidades>
	Media	6	<Cantidad de oportunidades>	<Cantidad de oportunidades>	<Cantidad de oportunidades>	<Cantidad de oportunidades>
	Baja	4	<Cantidad de oportunidades>	<Cantidad de oportunidades>	<Cantidad de oportunidades>	<Cantidad de oportunidades>