

Firmado Digitalmente por: M.JAL. M.JAL. Campos FAU 2045860562 hard Razón: SOY AUTOR DEL JEL DEL DOCUMENTO Ubicación: LIMA Fecha: 09/02/2022 11:33:25



Firmado Digitalmente por: NARVÁEZ PALACIOS DE TENORIO Adriana Alejandra FAU 2045860562 hard Razón: SOY AUTOR DEL DOCUMENTO Ubicación: LIMA Fecha: 09/02/2022 11:38:13



Firmado Digitalmente por: FELIPÁ CHANCO José Antonio FAU 2045860562 hard Razón: SOY AUTOR DEL DOCUMENTO Ubicación: LIMA Fecha: 09/02/2022 14:27:33



Firmado Digitalmente por: DURÁN GAUDRY André Nicolas FAU 2045860562 hard Razón: SOY AUTOR DEL DOCUMENTO Ubicación: LIMA Fecha: 09/02/2022 15:43:36



Firmado Digitalmente por: GUSTÍN DE OLARTE Mauricio Miguel FAU 2045860562 hard Razón: SOY AUTOR DEL DOCUMENTO Ubicación: LIMA Fecha: 09/02/2022 16:52:05



Firmado Digitalmente por: MASIAS QUIROGA Lorena De Guadalupe FAU 2045860562 hard Razón: SOY AUTOR DEL DOCUMENTO Ubicación: LIMA Fecha: 09/02/2022 19:41:55



Código: E2.3.0.LC1

Lineamiento Corporativo: “Lineamiento de Gestión Integral de Riesgos”

ROL	APROBACIÓN	
	CARGO	NOMBRE
ELABORADO POR:	Especialista Corporativo de Gestión Integral de Riesgos	Alejandra Narvárez Palacios
REVISADO POR:	Jefe de Órgano de Buen Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos	José Antonio Felipa Chanco
HOMOLOGADO POR:	Ejecutiva Corporativa de Excelencia Operacional	Consuelo Vidal Vidal
REVISADO LEGALMENTE POR:	Ejecutivo Corporativo de Asuntos Normativos (e)	André Durán Gaudry
	Gerente Corporativo de Asuntos Legales	Mauricio Gustin De Olarte
APROBADO POR:	Directora Ejecutiva	Lorena Masias Quiroga

INFORMACIÓN DE APROBACIÓN

Aprobado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva (RDE)
N° 015-2022/DE-FONAFE

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/> usando el código: S676712

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	OBJETIVO	5
3.	ALCANCE	5
4.	MARCO LEGAL Y NORMATIVO.....	5
5.	TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....	6
6.	DESCRIPCIÓN/DESARROLLO	9
6.1.	Generalidades	9
6.2.	Estructura organizacional de la GIR	10
6.3.	Obligaciones y responsabilidades	11
6.3.1.	Directorio.....	12
6.3.2.	Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos	13
6.3.3.	Comité Técnico de Riesgos	13
6.3.4.	Gerencia.....	15
6.3.4.1.	Gerente General o cargo equivalente	15
6.3.4.2.	Órganos Gerenciales.....	15
6.3.5.	Responsable titular / suplente	16
6.3.6.	Dueño de proceso.....	17
6.4.	Recursos necesarios.....	18
6.5.	Iniciativas de capacitación	18
6.6.	Alineación de objetivos estratégicos con la GIR	18
6.7.	Mapeo integral de procesos	19
6.8.	Gestión integral de riesgos (GIR)	20
6.8.1.	Gestión de riesgos	20
6.8.1.1.	Apetito, tolerancia y capacidad de riesgo	20
6.8.1.2.	Autoevaluación (Identificación y evaluación de riesgo).....	21
6.8.1.3.	Controles.....	22
6.8.1.4.	Plan de acción.....	22
6.8.1.5.	Indicador clave de riesgo.....	23
6.8.1.6.	Mejora continua de riesgos.....	23

6.8.2.	Gestión de riesgos de fraude.....	23
6.8.2.1.	Apetito, tolerancia y capacidad de riesgo	24
6.8.2.2.	Autoevaluación (Identificación y evaluación de riesgo de fraude)	24
6.8.2.3.	Controles.....	25
6.8.2.4.	Plan de acción.....	25
6.8.2.5.	Indicador clave de riesgo de fraude	26
6.8.2.6.	Mejora continua y monitoreo de riesgos de fraude.....	26
6.8.2.7.	Criterios de segregación de funciones de riesgos de fraude.....	26
6.8.3.	Gestión de riesgos de calidad	27
6.8.4.	Gestión de riesgos de continuidad operativa	27
6.8.5.	Gestión de riesgos de seguridad de la información	27
6.8.6.	Gestión de riesgos de corrupción.....	27
6.8.7.	Gestión de riesgos de seguridad y Salud en el Trabajo	27
6.8.8.	Gestión de riesgos de gestión documental	27
6.8.9.	Gestión de otros riesgos de sistemas de gestión	28
6.8.10.	Gestión de eventos de pérdida.....	28
6.8.10.1.	Identificación de eventos de pérdida	28
6.8.10.2.	Evaluación de eventos de pérdida.....	28
6.8.11.	Gestión de cambios significativos.....	29
6.8.12.	Gestión de oportunidades	30
6.8.12.1.	Autoevaluación (Identificación y evaluación de oportunidades)	30
6.8.12.2.	Plan de acción.....	31
6.8.12.3.	Mejora continua de oportunidades.....	31
6.9.	Desempeño de la gestión integral de riesgos (GIR)	32
6.10.	Manual Corporativo: “Guía para la Gestión Integral de Riesgos”.....	33
6.11.	Conflictos de Interés	33
6.11.1.	Criterios para la solución de conflictos de interés	33
6.11.2.	Criterios para evitar los conflictos de interés	34
6.11.3.	Autonomía	34
7.	DISPOSICIONES FINALES	34

1. INTRODUCCIÓN

El presente Lineamiento Corporativo: “Lineamiento de Gestión Integral de Riesgos” (en adelante, “Lineamiento”) se encuentra basado principalmente en los componentes metodológicos de COSO¹ y contribuye a fortalecer algunos de los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE, tales como los principios relacionados a la Gestión Integral de Riesgos (en adelante, “GIR”) y al Código de Ética y Conducta de FONAFE, así como, los principios de identificación y análisis de riesgo y evaluación del riesgo de fraude correspondientes a los elementos de control interno. La GIR en las Empresas propone una organización formal y estandarizada adaptando las necesidades específicas de cada Empresa a sus objetivos, tamaño, procesos, productos y/o servicios que suministran.

La GIR se encuentra alineada a diversas herramientas y prácticas que se han adoptado o están en proceso de adopción, tales como control interno, gobierno corporativo y sistemas de gestión, dentro de éstos últimos se encuentran la calidad de los productos y servicios proporcionados por los procesos, la continuidad del negocio, la seguridad de la información, el anti soborno, entre otros. Es importante precisar que los principios del riesgo de fraude correspondientes a los elementos de control interno utilizados en FONAFE y las Empresas bajo su ámbito, contribuyen con el fortalecimiento de la GIR de las Empresas y, del mismo modo, permiten que se generen sinergias en las distintas iniciativas que han sido llevadas a cabo. En general, este Lineamiento hace referencia a los riesgos operacionales a nivel entidad y a nivel de procesos, en adición se establecen disposiciones específicas para documentar los riesgos de fraude relacionados a apropiación de bienes (efectivo y no efectivo) y cuentas fraudulentas (financieras y no financieras).

Por otro lado, la gestión de oportunidades se encuentra alineada a diversas prácticas relacionadas con situaciones que se pueden aprovechar, que pueden ser determinadas durante la planificación estratégica y en la operación de los sistemas de gestión implementados, según lo requerido por las diversas normas nacionales o internacionales que se hayan adoptado. Para toda identificación de oportunidades, las Empresas deben desarrollar planes y asignarlos a quienes tuviesen que rendir cuentas de su implementación. Una vez implementadas, estas oportunidades contribuyen a reforzar la gestión y la operación de las Empresas.

Asimismo, una vez que un riesgo esté en proceso de materialización o se haya materializado se debe gestionar los eventos de pérdida correspondientes, a fin de poder administrar las pérdidas operacionales de las Empresas e implementar los planes de acción para la mitigación de las pérdidas presentadas, así como para controlar situaciones similares en el futuro.

En base a los principales componentes de la GIR, a continuación, se detallan los lineamientos en materia de la GIR para las Empresas, así como los roles y responsabilidades de las personas a cargo de su gestión.

¹ COSO: Committee of Sponsoring of the Treadway Commission.

2. OBJETIVO

El presente Lineamiento, tiene como objetivo regular el desarrollo de la GIR en las Empresas. De este modo, a las Empresas les permite planificar una adecuada GIR, así como identificar, analizar y dar respuesta a los riesgos que enfrenta, bajo un enfoque que reúna las prácticas líderes de control interno y GIR, contribuyendo así con el fortalecimiento del Gobierno Corporativo de las Empresas.

En este sentido, la GIR busca implementar una herramienta fundamental para la prevención y gestión adecuada de eventos y situaciones que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de las Empresas, así como del cumplimiento de obligaciones, para que a la vez sea un proceso continuo y dinámico que cuente con la participación de todo el personal.

3. ALCANCE

El presente Lineamiento se aplica a FONAFE y todas las Empresas bajo su ámbito, a excepción de ESSALUD.

Para el caso de COFIDE, BANCO DE LA NACIÓN, AGROBANCO y FONDO MIVIVIENDA y empresas supervisadas por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) u otros organismos públicos especializados, la aplicación del presente Lineamiento es supletoria, siempre que no contravenga las normas emitidas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), SMV u otras normas de obligatorio cumplimiento.

4. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

- Ley N° 27170, Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, su Reglamento y modificatorias.
- Decreto Legislativo N° 1031, Decreto Legislativo que promueve la eficiencia de la actividad Empresarial del Estado, su Reglamento y modificatorias.
- Ley N° 30424, Ley que regula la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por el delito de cohecho activo transnacional.
- Decreto Legislativo N° 1352, Decreto Legislativo que amplía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas.
- Decreto Supremo N° 092-2017-PCM, Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.
- Decreto Supremo N° 044-2018-PCM, Decreto Supremo que aprueba el Plan Nacional de Integridad y Lucha contra La Corrupción 2018-2021.
- Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno.
- Resolución de Contraloría General N° 409-2019-CG que aprueba la Directiva N° 011-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en el Banco Central de Reserva del Perú, PetroPerú S.A., Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado y entidades que se encuentren bajo supervisión de ambas.

- Resolución SBS N° 2116-2009 que aprueba el Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional. .
- Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 003-2018/006-FONAFE y sus modificatorias.
- Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 002-2013/003-FONAFE.
- Libro Blanco: Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores de las empresas bajo el ámbito de FONAFE, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 004-2018/006-FONAFE y sus modificatorias. Lineamiento Corporativo: Sistema de Control Interno para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 015-2015/016-FONAFE y sus modificatorias.
- Marco del COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway).
- Guía de la Gestión de Riesgo de Fraude (publicado por COSO).
- Norma ISO 31000 Guías para la Gestión de Riesgos.

5. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- **Alta Dirección:** En el caso de FONAFE la Dirección Ejecutiva y los Gerentes, en el caso de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, queda a potestad de su Directorio definir cómo se conforma su Alta Dirección
- **Apetito:** Nivel de riesgo que la Empresa decide asumir durante el proceso de consecución de sus objetivos. La determinación de este punto permite controlar y mantener los riesgos en los niveles deseados.
- **Autoevaluación:** Evaluación que tiene como fin de conseguir el entendimiento de los procesos y/o procedimientos realizados, así como la identificación de riesgos asociados a los mismos.
- **Beneficio:** Resultado positivo obtenido de la oportunidad.
- **Cambios significativos:** Es todo aquel cambio importante definido por la Empresa, que se produce cuando se elimina o modifica o crea nuevos procesos, operaciones, productos, servicios, sistemas informáticos, planes de negocio, inversiones, proyectos, reorganizaciones societarias y en general cualquier cambio importante que pueda afectar significativamente el perfil de riesgo de la Empresa o afectarla financieramente o afectar el logro de los objetivos.
- **Capacidad:** Nivel máximo de riesgo que una Empresa puede soportar en la persecución de sus objetivos.
- **Conflicto de interés:** Situación en la que el juicio del individuo, concerniente a su interés primario, y la integridad de una acción tienden a estar indebidamente influidos por un interés secundario, de tipo generalmente económico o personal.
- **Control:** Actividad que tiene como finalidad reducir la criticidad de un riesgo. Debe contar con un responsable designado para su ejecución, seguir una frecuencia determinada y dejar una evidencia de que se realizó la actividad de control.
- **Corporación:** Corporación FONAFE. En este término se incluye a FONAFE y a las Empresas bajo su ámbito.
- **Directorio:** Es el órgano colegiado a cargo de la dirección de la Empresa.

- **Dueño de proceso:** Persona formalmente identificada para asumir la responsabilidad global de un proceso y, por lo tanto, cuenta con las atribuciones y el poder de decisión necesario como para garantizar que el proceso sea efectivo.
- **Empresa(s):** Empresas del Estado que se encuentran bajo el ámbito de FONAFE, incluyendo a aquellas cuyo capital pertenece, de manera directa o indirecta, íntegra o mayoritariamente al Estado, así como aquellas Empresas cuyos títulos representativos de capital social se encuentran bajo la administración de FONAFE con las excepciones previstas en la Ley N° 27170, así como aquellas con potestades públicas. En este término se incluye a FONAFE.
- **Empresa bajo el ámbito de FONAFE:** En este término se excluye a FONAFE.
- **Estrategia de riesgo:** Es el tratamiento que se le brinda a un riesgo y tiene como propósito mantener el nivel de criticidad dentro de niveles aceptados por Empresa.
- **Estrategia de oportunidad:** Es el tratamiento que se le brinda a una oportunidad y tiene como propósito determinar las acciones a tomar en beneficio de la Empresa.
- **Evaluación del riesgo:** Proceso utilizado para determinar las prioridades de administración de riesgos comparando el nivel de riesgo respecto de estándares predeterminados, niveles de riesgo objetivo u otro criterio.
- **Evaluación de la oportunidad:** Proceso utilizado para determinar las prioridades de administración de oportunidades comparando la viabilidad y el beneficio.
- **Evento:** Un suceso o serie de sucesos que pueden ser internos o externos a la Empresa, originados por una misma causa, que ocurren durante el mismo periodo de tiempo.
- **Evento de pérdida:** Un evento que conduce a una o varias pérdidas, cuyo origen corresponde al riesgo operacional, que debe estar registrado contablemente.
- **Exposición al riesgo:** Medida que representa el grado de posibilidad de ocurrencia de un evento negativo o adverso, así como el impacto del mismo en la Empresa al momento de materializarse.
- **FONAFE:** Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.
- **Gestión Integral de Riesgos (GIR):** Proceso de identificación, medición, control, monitoreo, evaluación, retroalimentación y optimización de todas las situaciones que representan riesgos para la Empresa, así como la identificación, evaluación y tratamiento de oportunidades.
- **Gobierno Corporativo de la Empresa:** Conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la Empresa, como son los tres poderes dentro de una sociedad: los Accionistas, Directorio y Alta Administración.
- **Impacto:** Se define como el nivel o grado de exposición ante la posibilidad de materialización de un riesgo.
- **Impacto económico:** Efecto económico que puede generar la posibilidad de materialización de un riesgo a la Empresa.
- **Impacto legal:** Efecto legal que puede generar la posibilidad de materialización de un riesgo a la Empresa.
- **Impacto reputacional:** Efecto reputacional que puede generar la posibilidad de materialización de un riesgo a la Empresa.

- **Impacto en la continuidad:** Efecto que puede generar la posibilidad de materialización de un riesgo a la continuidad de la Empresa.
- **Impacto general:** Efecto general que puede generar la posibilidad de materialización de un riesgo a la Empresa.
- **Indicadores claves de riesgo (KRI):** Métricas usadas para obtener señales tempranas sobre la exposición creciente de los riesgos a las que estén expuestas las diversas áreas de la Empresa.
- **Mapa de Riesgos:** Gráfico que ilustra el impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
- **Mapa de Oportunidades:** Gráfico que ilustra la viabilidad y beneficio de las oportunidades.
- **Motivación:** Incentivos, estímulos o presiones que aportan razones justificadas para cometer fraudes.
- **Nivel entidad:** Nivel donde las actividades son ejecutadas, en el caso de FONAFE por la Dirección Ejecutiva y Gerentes y en el caso de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE por el Gerente General o cargo equivalente y Gerentes de línea.
- **Nivel de procesos:** Nivel donde las actividades son ejecutadas por los dueños de procesos y su personal clave.
- **Oportunidad:** Eventos positivos relevantes que deben ser aprovechadas, previa evaluación, por la Empresa pues se tiene cierta certeza de que pueden contribuir al cumplimiento de los objetivos de la misma.
- **Oportunidad del fraude:** Circunstancias que facilitan las posibilidades de que se cometa un fraude (ausencia de o controles ineficaces o facilidad para evitarlos).
- **Pérdida:** Impacto negativo en los resultados o en el patrimonio de la Empresa.
- **Personal clave:** personal de la Empresa que forma parte del proceso.
- **Plan de acción:** Conjunto de acciones enfocadas en abordar el riesgo u oportunidad.
- **Probabilidad:** Nivel de posibilidad de que ocurra el evento de riesgo en un periodo determinado (por lo general un año).
- **Racionalización:** Se da cuando un trabajador que comete un fraude justifica sus actos de una forma que sean aceptables o justificables.
- **Recursos financieros:** Son los recursos de dinero requerido para la implementación del plan de acción.
- **Recursos operacionales:** Son los siguientes requisitos: Documentarios (procedimientos, instructivos o registros), técnicos (temperatura, voltaje, corriente, frecuencia) y de capacitación, ambiente de trabajo, que se requieren para la implementación del plan de acción.
- **Recursos tecnológicos:** Son recursos de hardware o software requeridos para la implementación del plan de acción.
- **Recursos humanos:** Son los recursos de personal requerido para la implementación del plan de acción.
- **Requisitos de negocio:** Son requisitos propios de la Empresa que pueden ser: de cumplimiento normativos, cumplimiento legal, de contratación de servicios, de contratación de personal, entre otros.
- **Riesgo:** Incertidumbre o condición en que existe la posibilidad de que un evento ocurra e impacte negativamente sobre los objetivos de la Empresa.
- **Riesgo de fraude:** Posibilidad de que algún trabajador intente cometer un fraude contra la Empresa, desde pequeños hurtos/robos hasta fraudes mucho más elaborados.

- **Riesgo inherente:** Aquel riesgo en su forma natural sin el efecto mitigante de los controles.
- **Riesgo residual:** Nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.
- **Seguridad razonable:** Es el nivel de certeza que una empresa puede tener respecto al logro de sus objetivos considerando que se produzcan hechos significativos o eventos de pérdida que no sean prevenidos o detectados oportunamente dado la incertidumbre inherente al futuro.
- **Subcontratación significativa:** Es aquella subcontratación que, en caso de falla o suspensión del servicio, puede poner en riesgo a la Empresa, al afectar sus ingresos, solvencia o continuidad del negocio de manera importante.
- **Tolerancia:** Desviación del nivel de riesgo que la Empresa quiere aceptar.
- **Triángulo de fraude:** Todo evento de fraude es una combinación de motivación, racionalización y oportunidad.
- **Viabilidad de la oportunidad:** Probabilidad que existe de poder llevar a cabo la oportunidad con éxito. Por tanto, ofrece información sobre si se puede o no llevar a cabo.

6. DESCRIPCIÓN/DESARROLLO

6.1. Generalidades

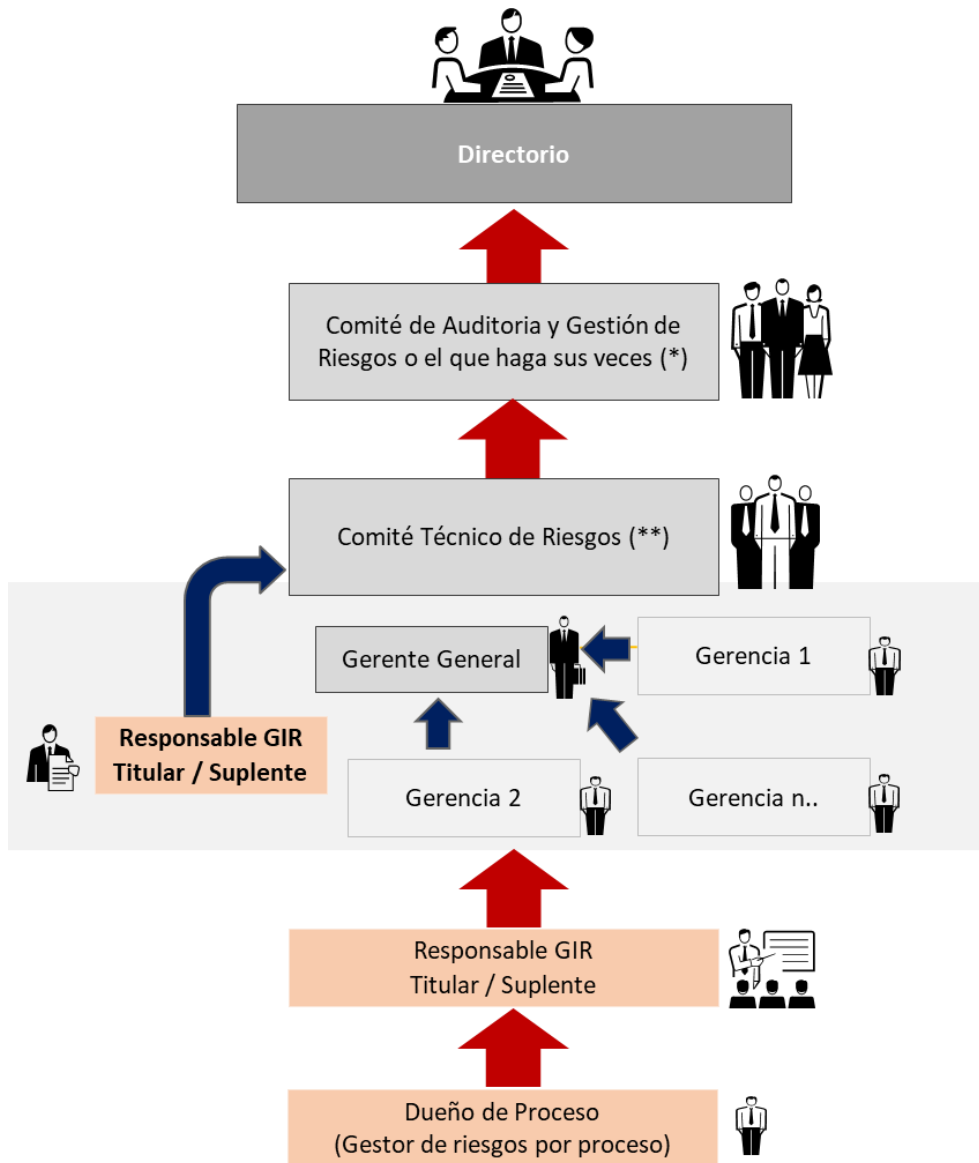
- a) El Directorio, la Dirección Ejecutiva, los Órganos y las Gerencias de FONAFE, se encuentran comprometidos con el proceso de implementación de la GIR en las Empresas bajo su ámbito.
- b) La Dirección Ejecutiva de FONAFE a través del Órgano de Buen Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos, en coordinación con el área de Gestión de Portafolio de Empresas, brindan apoyo a las Empresas bajo su ámbito, en caso de requerirlo, para resolver temas específicos en la implementación y funcionamiento de la GIR en las mismas.
- c) Para el caso de FONAFE, la Alta Dirección y para el caso de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, el Directorio y las Gerencias Generales deben establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente la GIR, en conformidad con los requisitos de este Lineamiento.
- d) Para el caso de FONAFE, la Alta Dirección y para el caso de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, el Directorio y las Gerencias Generales deben demostrar liderazgo y compromiso respecto al diseño e implementación de la GIR, así como velar por su eficaz funcionamiento. El liderazgo se demuestra a través del establecimiento de la estructura organizacional adecuada para realizar la GIR, la asignación de los recursos necesarios, la revisión y seguimiento y la mejora continua.
- e) Para el caso FONAFE la GIR involucra al Directorio y a la Alta Dirección; y en el caso de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE al Directorio y a las Gerencias. Asimismo, incluye al personal que forma parte de la Empresa, por lo que la participación de cada uno de ellos debe estar claramente definida en los manuales de organización y funciones, políticas y procedimientos, y en normas de naturaleza similar establecidas por la Empresa.
- f) La Gerencia General de cada Empresa y en caso de FONAFE, la Dirección Ejecutiva, a través del área que tenga la función de la GIR, concentra sus esfuerzos en identificar y elaborar las herramientas clave que

faciliten la identificación, evaluación y tratamiento oportuno de los distintos riesgos, eventos de pérdida, cambios significativos u oportunidades de las Empresas.

6.2. Estructura organizacional de la GIR

- a) El Directorio y/o el Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos o el que haga sus veces.
- b) El Gerente General o cargo equivalente debe designar al Responsable titular y Responsable suplente de la GIR para que asuma la GIR en la Empresa. El Responsable titular y Responsable Suplente deben contar como mínimo con un grado académico universitario y titulado en profesiones como Derecho, Administración, Contabilidad, Ingeniero Industrial, sin perjuicio de ello, pueden ser considerados profesionales de otras carreras universitarias. Asimismo, deben estar especializados o tener conocimientos o experiencia en auditoría, gestión de riesgos, procesos, metodología de control interno y/o gobierno corporativo. El Responsable Titular debe contar con, como mínimo, 4 años de experiencia en auditoría, gestión de riesgos, control interno, planeamiento, legal o afines. El Responsable Suplente debe contar con, como mínimo, 2 años de experiencia en auditoría, gestión de riesgos, control interno, planeamiento, legal o afines.
- c) El Responsable titular debe tener un rango o un nivel mínimo de jefe, supervisor o equivalente y el Responsable suplente estar en un rango mínimo de analista con la finalidad de hacer una efectiva GIR.
- d) Los Responsables titulares / suplentes impulsan y guían el proceso de implementación de la GIR y formulan las políticas y los procedimientos adecuados en la Empresa.
- e) La Empresa debe definir formalmente las responsabilidades del Directorio, de la Dirección Ejecutiva en el caso de FONAFE y de las Gerencias y de todos los trabajadores de la Empresa, en la implementación y funcionamiento de la GIR.

Gráfico N° 01. Estructura organizacional sugerida



Fuente: *Elaboración propia*

(*) A nivel de Directorio

(**) A nivel gerencial o cargos equivalentes

6.3. Obligaciones y responsabilidades

- a) Todos los trabajadores están expuestos a diversos riesgos y oportunidades, independientemente del cargo jerárquico o nivel funcional que desempeñen en la Empresa.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/> usando el código: S676712

- b) Los trabajadores de cada Empresa establecen y llevan a cabo los objetivos de la misma, implementando y aplicando mecanismos de control para cautelar y asegurar el adecuado cumplimiento de sus funciones y actividades; por lo tanto, a todas ellas les concierne responsabilidades explícitas o implícitas respecto al funcionamiento de la GIR en la Empresa.
- c) Las autonomías de los responsables de la GIR en la ejecución de las principales actividades de la GIR son:

N°	Actividades	Responsabilidades ²		
		Propone y/o ejecuta	Visto Bueno	Aprobar
1	Definición del nivel de apetito, tolerancia y capacidad de riesgo	Responsable titular / suplente de la GIR	Comité Técnico de Riesgos	Directorio y/o Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos ³
2	Autoevaluación de riesgos y controles	Dueño de proceso	Responsable titular / suplente de la GIR	Comité Técnico de Riesgos
3	Definición de planes de acción	Dueño de proceso	Responsable titular / suplente de la GIR	Comité Técnico de Riesgos
4	Definición del indicador clave de riesgo	Dueño de proceso	Responsable titular / suplente de la GIR	Comité Técnico de Riesgos
5	Definición del plan de la GIR	Responsable titular / suplente de la GIR	Comité Técnico de Riesgos	Directorio y/o Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos
6	Evaluación del desempeño de la GIR	Responsable titular / suplente de la GIR	Comité Técnico de Riesgos	Directorio y/o Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos

- d) Los roles y responsabilidades en materia de la GIR son las siguientes:

6.3.1. Directorio

- a) El Directorio es la máxima autoridad jerárquica, de carácter colegiado de cada Empresa y, como tal, es el principal responsable por el establecimiento y el mantenimiento de la GIR.
- b) Responsabilidades generales:
1. Establecer y asegurar una efectiva GIR.
 2. Impulsar la toma de decisiones de la GIR de la Empresa.
 3. Conformar el Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos o el que haga sus veces en base al lineamiento corporativo, Lineamiento Corporativo: “Libro Blanco - Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE” (E2.2.0.LC1) o documento que lo sustituya.

² Para el caso de FONAFE, las funciones del Comité Técnico de Riesgos y/o de Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos para efectos de la GIR estará a cargo del Comité de Gerentes.

³ Este se refiere al Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos o quien haga sus veces.

4. Supervisar el adecuado funcionamiento de la GIR directamente y/o a través del Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos o el que haga sus veces.
5. Aprobar la política de riesgos, incluyendo los niveles de apetito y tolerancia de riesgos.
6. Aprobar el plan de la Gestión Integral de Riesgos y monitorear su ejecución.

6.3.2. Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos

- a) El Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos o el que haga sus veces, debe asistir al Directorio en sus funciones de supervisión por medio de la revisión de los procesos contables, de auditoría, del sistema de control interno y de la gestión integral de riesgos.
- b) Este Comité, se conforma de acuerdo al Lineamiento Corporativo: “Libro Blanco - Lineamiento para la Gestión de Directorios y Directores de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE” (E2.2.0.LC1).
- c) Responsabilidades generales:
 1. Impulsar y supervisar la toma de decisiones y la ejecución de la estrategia de la GIR de la Empresa.
 2. Generar y liderar la cultura basada en riesgos.
 3. Proponer al Directorio la política de riesgos, incluyendo los niveles de apetito y tolerancia de riesgos.
 4. Proponer al Directorio el plan de la Gestión Integral de Riesgos y monitorear su ejecución.
 5. Monitorear la evolución de la criticidad de los riesgos plasmada en el mapa de riesgos, y evaluar el progreso de las estrategias, así como recomendarlas de darse el caso.
 6. Velar por el alineamiento entre los objetivos y actividades de la GIR con el plan estratégico de la Empresa.
 7. Evaluar anualmente el desarrollo de la GIR de la Empresa y el desempeño del personal involucrado, y presentar los resultados a FONAFE de acuerdo a lo estipulado en la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE.
 8. Tomar conocimiento y evaluar el impacto a nivel entidad de los eventos de pérdida, así como, de ser el caso, tomar las acciones que consideren necesarias.
 9. Asistir al Directorio en sus funciones de supervisión por medio de la revisión de los procesos contables, de auditoría, del sistema de control interno y de la GIR.
 10. Contar con un reglamento que regule las políticas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las funciones del comité.

6.3.3. Comité Técnico de Riesgos

- a) El Comité Técnico de Riesgos es el encargado de poner en marcha las acciones necesarias para la adecuada implementación de la GIR y su eficaz funcionamiento, a través de la mejora continua en la Empresa.
- b) La conformación de este Comité tendrá la participación de tres (3) a cinco (5) gerentes o cargos equivalentes de acuerdo a la estructura de cada Empresa y liderado por la Dirección Ejecutiva para el caso de FONAFE y para el caso de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, por el Gerente General o cargo

equivalente, quienes deben revisar los temas más específicos e importantes de cara a la GIR en la Empresa en coordinación con los responsables titulares / suplentes de la GIR.

c) Por delegación del Directorio y dentro de los límites que éste fije, es responsable de:

c.1) Responsabilidades generales:

1. Proponer la política de la GIR y presentarla al Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos para su posterior presentación ante el Directorio para aprobación.
2. Proponer el plan para la GIR al Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos, para su posterior presentación al Directorio para aprobación.
3. Proponer y asegurar la aplicación del Manual Corporativo: “Guía para la Gestión Integral de Riesgos” (E2.3.0.MC1) en la Empresa, para su posterior presentación al Directorio para aprobación.
4. Gestionar la asignación del personal y recursos necesarios para la implementación de la GIR.
5. Promover el cumplimiento del rol del dueño de proceso.
6. Aprobar la información de la GIR que la Empresa publique o comparta con entidades externas.
7. Asegurar que se incluyan las capacitaciones de la GIR en el plan anual de capacitaciones de la Empresa.
8. Promover e implementar la cultura de la GIR.
9. Apoyar en el proceso de evaluación de la GIR alcanzando de manera oportuna los resultados e información requeridos relacionados a la misma.
10. Estudiar y revisar la evaluación de la GIR.
11. Recomendar acciones de mejora para la eficiencia y eficacia de la GIR.

c.2) Responsabilidades específicas en relación a riesgos:

1. Proponer el apetito, tolerancia y capacidad de riesgo.
2. Gestionar los riesgos claves de la Empresa según lo definido en el apetito y tolerancia al riesgo.
3. Monitorear la evolución de la criticidad de los riesgos plasmada en el mapa de riesgos, y evaluar el progreso de las estrategias.
4. Alertar sobre nuevos riesgos.
5. Aprobar los criterios y técnicas para la evaluación de riesgos.
6. Aprobar las matrices de riesgos y controles, los cronogramas de implementación de estrategias de respuesta al riesgo, las matrices de evaluación de controles, los KRI'S, y demás mecanismos de seguimiento.
7. Aprobar el plan de acción propuesto por los responsables titulares / suplentes de la GIR para la implementación y fortalecimiento de la GIR.
8. Establecer las estrategias que ayuden a la Empresa a mitigar los riesgos a los que se encuentra expuesta, proponiendo medidas de control que contribuyan al logro de los objetivos de la Empresa.

c.3) Responsabilidades específicas en relación a oportunidades:

1. Proponer los criterios de viabilidad (costo o complejidad de la implementación) y beneficio (económico o no económico) de la oportunidad, así como los criterios para el análisis de riesgos de nuevos productos o procedimientos.
2. Gestionar las oportunidades claves de la Empresa o las que generen mayor beneficio económico o no económico y a su vez sean más viables en un corto plazo.
3. Alertar sobre nuevas oportunidades.
4. Proponer los criterios y técnicas para la evaluación de oportunidades.
5. Proponer la matriz de oportunidades, los planes de acción y demás mecanismos de seguimiento.
6. Proponer el plan de acción propuesto por los responsables titulares / suplentes de la GIR para la implementación y fortalecimiento de la oportunidad.

6.3.4. Gerencia

- a) Para fines del presente Lineamiento, la Gerencia comprende todos los órganos gerenciales de la Empresa, incluyendo a la Dirección Ejecutiva en el caso de FONAFE y para las empresas bajo el ámbito de FONAFE, al Gerente General o cargo equivalente, los cuales actúan de acuerdo a sus correspondientes competencias y atribuciones funcionales.
- b) Los órganos gerenciales son responsables directos del adecuado funcionamiento de la GIR, incluyendo su diseño, implementación, supervisión, mantenimiento y documentación, en las respectivas unidades orgánicas a su cargo.

6.3.4.1. Gerente General o cargo equivalente

- a) Responsabilidades generales:
 1. Máximo responsable de la implementación de la GIR de acuerdo con las normativas aprobadas por el Directorio, velando por su adecuado seguimiento y cumplimiento al interior de la Empresa.
 2. La puesta en práctica de las políticas y medidas acordadas por el Directorio relacionadas a la GIR.
 3. La conducción y evaluación del funcionamiento del Comité Técnico de Riesgos.
 4. La supervisión del fortalecimiento de la cultura de la GIR dentro de la Empresa.
 5. Proporciona liderazgo y organiza la función de la GIR.

6.3.4.2. Órganos Gerenciales

- a) Responsabilidades generales:
 1. Cuidar y vigilar la corrección, rendimiento y resultados de los procesos, actividades y operaciones que se realizan bajo su ámbito de competencia.
 2. Ser diligentes en la adopción de las medidas necesarias ante cualquier evidencia de desviación de los objetivos y metas programadas, detección de irregularidades, o de actuaciones contrarias a los principios de legalidad, economía, eficiencia y/o eficacia.

3. Asegurarse de la contribución de los controles de riesgos al logro de los resultados de la gestión.
4. Realizar el seguimiento de las oportunidades aplicables a su gerencia.
5. Supervisar el fortalecimiento de la cultura de la GIR de su gerencia, de su personal a cargo, desarrollando actividades de fortalecimiento de la cultura de la GIR, evaluando el desempeño de su personal a cargo frente a las actividades de capacitación y sensibilización de su personal.
6. Atender las consultas y verificar la implementación de las recomendaciones formuladas por los órganos encargados de la GIR.
7. Determinar las medidas correctivas y preventivas por los eventos de pérdida identificados.

6.3.5. Responsable titular / suplente

- a) Para fines del presente Lineamiento, el Responsable titular / suplente de la GIR dentro de la Empresa es quien desempeña una función administrativa, no comprendido en los niveles jerárquicos mencionados previamente.
- b) Responsabilidades generales:
 1. Brindar soporte al Comité Técnico de Riesgos en la elaboración del plan para la GIR y en su ejecución.
 2. Apoyar en la elaboración de la política de la GIR.
 3. Brindar soporte en la aplicación del Manual Corporativo: “Guía para la Gestión Integral de Riesgos” (E2.3.0.MC1).
 4. Apoyar en la elaboración de la información de la GIR que la Empresa publique, difunda o comparta con entidades externas.
 5. Brindar soporte en las actividades de capacitación en la GIR.
 6. Brindar soporte al Comité Técnico de Riesgos en el reporte de resultados y entrega de información requeridos de la GIR.
- c) Responsabilidades específicas en relación a riesgos:
 1. Apoyar en la definición del apetito, tolerancia y capacidad al riesgo.
 2. Brindar soporte en las actividades de evaluación de riesgos al dueño de proceso.
 3. Mantener actualizada la matriz de riesgos que brinde la seguridad razonable sobre la gestión de riesgos y reportar su estado al Comité Técnico de Riesgos.
 4. Apoyar en la identificación de estrategias de respuesta al riesgo y definición de planes de acción.
 5. Coordinar con el dueño de proceso la implementación del plan de acción y monitorear su cumplimiento.
 6. Apoyar en la evaluación e informe de los cambios significativos.
- d) Responsabilidades específicas en relación a oportunidades:
 1. Brindar soporte en las actividades sobre las oportunidades a nivel entidad.
 2. Mantener actualizada la matriz de oportunidades que brinde la seguridad razonable sobre la gestión de riesgos.
 3. Apoyar en la identificación de estrategias de respuesta a la oportunidad; y definición de planes de acción.

4. Coordinar con el dueño de proceso la implementación del plan de acción y monitorear su cumplimiento.
- e) Responsabilidades específicas en relación a eventos de pérdida
1. Brindar soporte en las actividades sobre los eventos de pérdida.
 2. Mantener actualizada la matriz o base de eventos de pérdida que brinde la seguridad razonable sobre la gestión de riesgos.
 3. Administrar la matriz de eventos de pérdida.
 4. Realizar las coordinaciones para el área contable para provisionar el evento de pérdida o el recupero respectivo.
 5. Analizar y registrar los eventos de pérdida.
 6. Informar en el Comité Técnico de Riesgos sobre los eventos de pérdida suscitados en la Empresa.
 7. Asesorar a los dueños de proceso a fin de mejorar el proceso de identificación y tratamiento de los eventos de pérdida.
 8. Coordinar con los dueños de proceso el seguimiento a los planes de acción definidos.
- f) En caso de ausencia del Responsable titular de la GIR por motivos de fuerza mayor o vacaciones, el responsable suplente de la GIR, asume todas las funciones mencionadas. Asimismo, el Responsable titular puede solicitar apoyo al responsable suplente si lo considerase necesario para el desarrollo de la implementación de la GIR.

6.3.6. Dueño de proceso

- a) Para fines del presente Lineamiento, el dueño de proceso es quien está a cargo de los procesos de la Empresa; y son responsables de los riesgos y oportunidades que estos implican.
- b) Responsabilidades generales:
1. Implementar la cultura de GIR en los procesos bajo su responsabilidad.
 2. Asegurar la aplicación del Manual Corporativo: “Guía para la Gestión Integral de Riesgos” (E2.3.0.MC1) en los procesos bajo su responsabilidad.
 3. Apoyar al Responsable titular / suplente de la GIR en el desarrollo de las actividades contenidas en el plan de la GIR donde corresponda.
 4. Apoyar al Comité Técnico de Riesgos con la información requerida para la evaluación de la GIR.
 5. Reportar oportunamente la información de la GIR al Responsable titular / suplente.
- c) Responsabilidades específicas en relación a riesgos:
1. Definir la tolerancia al riesgo en coordinación con el Responsable titular / suplente de la GIR.
 2. Comunicar los cambios en sus procesos y los riesgos asociados al Responsable titular / suplente de la GIR y al Comité Técnico de Riesgos.
 3. Administrar los riesgos de sus procesos sobre la base de los resultados de la evaluación de riesgos.
 4. Monitorear el cumplimiento de los planes de acción de la matriz de riesgos y controles, así como de la matriz de oportunidades y reportar los resultados al Responsable titular / suplente de la GIR.
 5. Velar por la efectividad de los controles asociados a los riesgos de sus procesos.
- d) Responsabilidades específicas en relación a eventos de pérdida:

1. Reportar trimestralmente al Responsable titular / suplente de la GIR, los eventos de pérdida presentados en los procesos bajo su supervisión, enviando la información necesaria para la cuantificación de las pérdidas económicas que se hubieran presentado.
2. Coordinar con los involucrados y el Responsable titular / suplente de la GIR el establecimiento de los planes de acción para la atenuación de las causas que originan las principales pérdidas.
3. Realizar el seguimiento periódico del avance de los planes de acción y reportarlo al Responsable titular / suplente de la GIR.

6.4. Recursos necesarios

- a) Con el objetivo de procurar el éxito de las estrategias de la GIR, resulta importante contar con los recursos necesarios para su desarrollo. Para ello, anualmente el Comité Técnico de Riesgos comunica al Directorio los recursos requeridos para la implementación de planes de acción ligados a las estrategias de la GIR, así como otros elementos necesarios para su desarrollo, con el propósito de otorgarles relevancia especial en el proceso de elaboración del presupuesto anual de la Empresa.
- b) La Empresa debe determinar los recursos prioritarios para el desarrollo de la GIR de tal manera que pueda incluirse en la formulación del presupuesto del siguiente año, con la finalidad que estos se encuentren adecuadamente estimados para el inicio del proceso de elaboración del presupuesto anual.
- c) Por lo menos una vez al año, de preferencia, durante la planificación operativa y/o presupuestal, se debe gestionar la solicitud de los recursos necesarios para realizar la capacitación o sensibilización a todo el personal, a fin de lograr su concientización y sensibilización en materia de la GIR para el correcto desempeño de sus funciones y un mayor conocimiento.

6.5. Iniciativas de capacitación

- a) La Empresa debe desarrollar iniciativas que tengan como propósito la capacitación del personal en temas relacionados a la GIR, con la finalidad de difundir el conocimiento de los principales conceptos de este tema y de la importancia del rol de cada persona en el fortalecimiento de la GIR y su despliegue.
- b) El Responsable titular y el responsable suplente de la GIR en la Empresa deben poseer conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo de sus labores en este ámbito según el perfil de puesto, considerando iniciativas propias de capacitación y aprendizaje.

6.6. Alineación de objetivos estratégicos con la GIR

- a) La Dirección Ejecutiva en el caso de FONAFE y para las empresas bajo el ámbito de FONAFE, el Gerente General o cargo equivalente debe garantizar que la GIR se encuentre alineada a los objetivos estratégicos de la Empresa y al Plan Estratégico Corporativo de FONAFE en lo que le aplique de acuerdo a la naturaleza, tamaño, estructura y objeto social de la Empresa, es una condición previa para la evaluación de riesgos y oportunidades. Los objetivos estratégicos deben estar definidos antes de que se comience a

identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones estratégicas para gestionarlos.

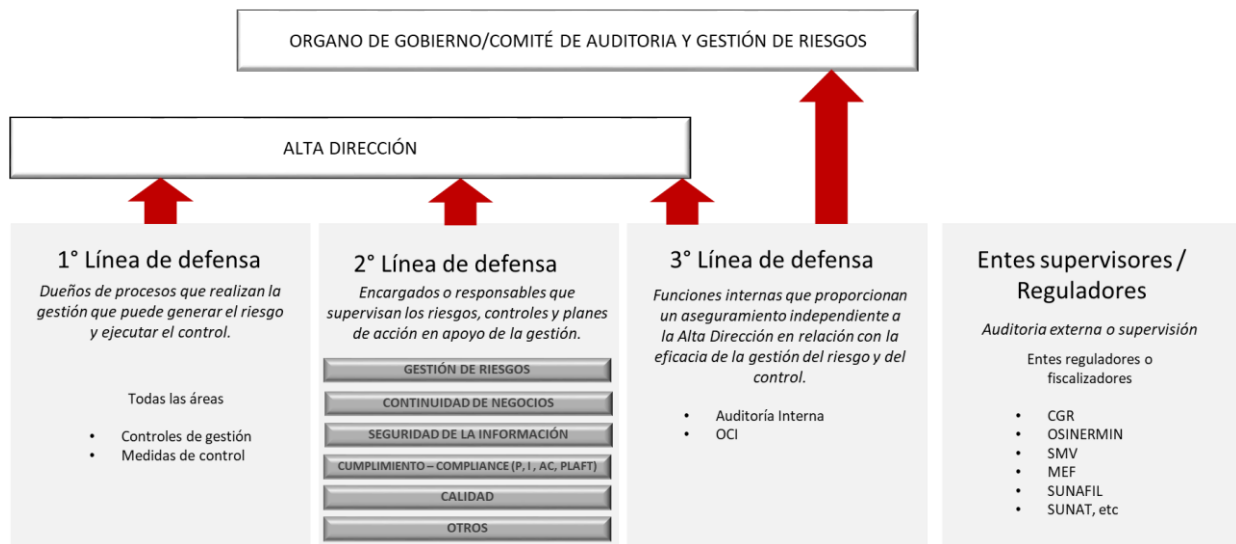
- b) Los órganos gerenciales deben garantizar que los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de los procesos de la Empresa sean evaluados continuamente y tengan una respuesta adecuada y oportuna, previniendo la posibilidad de que los controles internos deban ser revisados para abordar apropiadamente cualquier riesgo nuevo o previamente no controlado.
- c) La Empresa debe contar con un análisis FODA, es decir un mapeo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en su plan estratégico, que sirve para analizar en qué medida estos eventos afectan negativa o positivamente el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, analizar de qué manera dichos eventos se constituyen en las causas de los riesgos estratégicos de las Empresas, de modo que pueda haber un alineamiento entre el trabajo de identificación de eventos y la GIR, y revisar la periodicidad de esta actividad de tal manera que tenga una secuencia lógica con el proceso de identificación de riesgos y/u oportunidades.
- d) La Dirección Ejecutiva en el caso de FONAFE y para las empresas bajo el ámbito de FONAFE, el Gerente General o cargo equivalente debe garantizar que los factores internos y externos, que pueden afectar negativamente o positivamente el logro de los objetivos estratégicos de la Empresa, sean identificados y evaluados. Esta evaluación debe abarcar a los demás órganos gerenciales en sus respectivos ámbitos de competencia funcional, identificando y evaluando todos los riesgos u oportunidades que la Empresa puede enfrentar.
- e) La Dirección Ejecutiva en el caso de FONAFE y para las empresas bajo el ámbito de FONAFE, el Gerente General o cargo equivalente directamente y/o a través del Responsable titular o suplente de la GIR deben identificar y evaluar los cambios significativos que pueda impactar a la gestión de los riesgos y/o control interno de la Empresa, para lo cual deben implementar una metodología para la identificación y evaluación.

6.7. Mapeo integral de procesos

- a) Para la implementación de la GIR, la Empresa debe contar con un mapa de procesos debidamente estructurado de acuerdo a los niveles de procesos que han establecido (lo usual es macro procesos, procesos, sub procesos), los cuales están subdivididos en función de tipos. Es importante que la Empresa implemente la gestión de procesos antes de implementar la GIR ya que constituye un elemento central e indispensable para la GIR.
- b) El mapa de procesos es la base fundamental para realizar la priorización de los mismos sobre la base de la metodología desarrollada. Una vez identificada la priorización de procesos, la Empresa debe enfocar la implementación de la GIR prioritariamente en los procesos más críticos. La gestión de procesos se gestiona de acuerdo con el Manual Corporativo: “Manual para la implementación del Sistema Integrado de Gestión bajo un enfoque basado en Procesos” (E3.1.1.MC1), de acuerdo a la naturaleza, tamaño, estructura y objeto social de la Empresa.

6.8. Gestión integral de riesgos (GIR)

- La GIR nos da seguridad razonable y está enfocada en el marco de referencia COSO, así como en las cláusulas de riesgos y oportunidades asociados a los sistemas de gestión que han sido adoptados por las Empresas.
- El componente según COSO de la GIR es: Evaluación de riesgos.
- A consideración, FONAFE emiten disposiciones de aplicación para la gestión de riesgos de continuidad operativa, gestión de calidad, seguridad de la información, corrupción, seguridad y salud en el trabajo, gestión documental entre otros temas, de aplicación en cada Empresa, sin influir en la implementación de la GIR.
- El modelo de las tres líneas de defensa es necesario para todas las Empresas porque es una forma efectiva de gestionar los riesgos y de tener el control, además de fortalecer el gobierno corporativo. Adicionalmente se puede considerar a los supervisores o reguladores. A continuación, el detalle:



6.8.1. Gestión de riesgos

6.8.1.1. Apetito, tolerancia y capacidad de riesgo

- El apetito por el riesgo es la principal definición por la cual se aceptan o se rechazan las decisiones en la Empresa.
- La declaración del apetito por el riesgo debe resumir la postura de la Empresa respecto a la GIR para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.
- La Gerencia y/o dueño de proceso son los encargados de garantizar que los riesgos se encuentren dentro del apetito y tolerancia al riesgo.
- La aceptación de algún riesgo fuera del apetito definido debe ser aprobada por el Directorio y/o Comité Técnico de Riesgos, sobre la base de un informe elaborado por el dueño de proceso con opinión del Responsable titular/suplente de la GIR y validado por el Comité Técnico de Riesgos.

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado por FONAFE, aplicando lo dispuesto por el Art. 25 de D.S. 070-2013-PCM y la Tercera Disposición Complementaria Final del D.S. 026-2016-PCM. Su autenticidad e integridad pueden ser contrastadas a través de la siguiente dirección web: <https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/> usando el código: S676712

6.8.1.2. Autoevaluación (Identificación y evaluación de riesgo)

6.8.1.2.1. Identificación de riesgo

- a) La Empresa debe desarrollar de manera eficiente la gestión de riesgos a nivel entidad y a nivel de procesos.
- b) La Empresa debe desarrollar actividades ligadas a la identificación de eventos negativos que alimenten la identificación de riesgos.
- c) Las actividades de identificación de riesgos deben contar con una periodicidad definida o, en algunos casos, que sea respetada de manera consistente.
- d) Anualmente, el Responsable titular / suplente de la GIR de la Empresa debe preparar y ejecutar un plan para la gestión de riesgos y controles orientado a los objetivos estratégicos y principales procesos priorizados asegurando la oportunidad y consistencia con las políticas de apetito y tolerancia al riesgo aprobadas.
- e) Las Gerencias y los dueños de proceso de las Empresas comprendidas en el presente lineamiento deben identificar y reportar potenciales riesgos.
- f) El Responsable titular / suplente de la GIR apoya en la identificación y evaluación de los riesgos de los procesos, así como en las propuestas de planes de acción que contribuyen a la mitigación de los mismos.
- g) Las Gerencias y los dueños de proceso de las Empresas comprendidas en el presente lineamiento, deben gestionar los riesgos en los procesos bajo su responsabilidad, aplicando las políticas, metodologías y procedimientos detallados.

6.8.1.2.2. Evaluación de riesgo

- a) Las actividades de evaluación de riesgos deben contar con una periodicidad definida o, en algunos casos, que sea respetada de manera consistente.
- b) El Responsable titular / suplente de la GIR debe validar que, cada dos (02) años, las evaluaciones de los procesos de la Empresa tengan actualizaciones, que comprende la evaluación de riesgos y controles asociados a los mismos, en función de la posibilidad que se materialicen pérdidas.
- c) El Responsable titular / suplente de la GIR debe apoyar en la identificación y evaluación de los riesgos de los procesos, así como en las propuestas de planes de acción que contribuyen a la mitigación de los mismos.
- d) El Comité Técnico de Riesgos es el responsable de aprobar la evaluación de los riesgos de cada proceso, la propuesta de controles diseñados para mitigar y controlar los riesgos residuales que resulten mayor al apetito establecido, así como los planes de acción identificados.
- e) El seguimiento y evaluación del proceso de autoevaluación de riesgos, controles, planes de acción e indicadores de riesgos deben reportarse trimestralmente al Gerente General o cargo equivalente y al Comité Técnico de Riesgos de su Empresa; semestralmente al Directorio de su Empresa; y los informes del primer y segundo semestre deben ser remitidos a FONAFE. El plazo de remisión de resultados de la

autoevaluación de la gestión de riesgos se sujeta a lo dispuesto en la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial.

6.8.1.3. Controles

- a) La Empresa debe definir formalmente la documentación y evaluación de los controles existentes.
- b) El Responsable titular / suplente de la GIR debe asegurar que los controles estén conformados por el conjunto de acciones o mecanismos definidos para prevenir o reducir el impacto o probabilidad de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de los procesos requeridos para el logro de los objetivos de la Empresa.
- c) Para definir y documentar controles se debe responder las siguientes preguntas:
 1. Cuándo: frecuencia definida e idónea según características del riesgo.
 2. Quién: debe tener un responsable claramente definido.
 3. Qué: actividades claramente definidas.
 4. Cómo: debe entenderse cómo el control mitiga el riesgo.
 5. Evidencia: el control debe contemplar el dejar evidencia (electrónica o física) que permita en el tiempo hacer un seguimiento a su ejecución.

6.8.1.4. Plan de acción

6.8.1.4.1. Estrategia de tratamiento de riesgo

- a) A efectos de la implementación del presente Lineamiento, la Empresa debe definir formalmente las estrategias de tratamiento al riesgo.
- b) Las estrategias de tratamiento al riesgo son evitar, reducir, transferir, retener y eliminar el riesgo que enfrenta. A continuación, el detalle:
 1. Evitar: Dejar de realizar la actividad que genera el riesgo.
 2. Reducir o mitigar: Establecer controles, o fortalecer los existentes, para disminuir la probabilidad de ocurrencia del riesgo.
 3. Transferir: Transferir a un tercero la administración del riesgo o enfrentar las pérdidas originadas.
 4. Retener: Conservar el riesgo sin tomar ninguna acción adicional más que su adecuado monitoreo.
 5. Eliminar: Eliminar la causa raíz que ocasiona el riesgo.

6.8.1.4.2. Tratamiento al riesgo

- a) El Directorio y/o Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos o el que haga sus veces es consciente de los riesgos que enfrenta la Empresa por ello, es luego de la Gerencia General, el Órgano de Dirección que aprueba y revisa las estrategias y planes de acción para su gestión.
- b) Todo plan de acción definido debe estar siempre asociado al menos a un riesgo con exposición no aceptada de acuerdo al apetito al riesgo, así como un riesgo puede estar sujeto a varios planes de acción, a fin de lograr su mitigación.

- c) La Gerencia y/o dueño de proceso son los encargados de la ejecución de los planes de acción, definición de los plazos y seguimiento y control de los mismos. Se debe priorizar aquellos que ayuden a reducir la exposición a los riesgos de acuerdo al nivel de apetito de riesgo definido por la Empresa.
- d) El Responsable titular / suplente de la GIR debe realizar el seguimiento de la implementación de los planes de acción para mitigar los riesgos que no corresponden al apetito y tolerancia al riesgo definido por la Empresa, informando los resultados a la Gerencia General y al Comité Técnico de Riesgos.

6.8.1.5. Indicador clave de riesgo

- a) Los dueños de procesos con el apoyo del Responsable titular / suplente de la GIR debe establecer los indicadores clave de riesgos adecuados para cada proceso, en caso lo requiera, con el fin de monitorear el nivel de riesgo.
- b) El dueño de proceso debe reportar trimestralmente al Responsable titular / suplente de la GIR, el comportamiento de los indicadores clave de riesgo de su proceso. En caso el indicador se encuentre fuera de los límites establecidos debe proponer acciones para mitigar los riesgos relacionados.
- c) El Responsable titular / suplente de la GIR informa trimestralmente sobre los resultados de los indicadores de la GIR, así como de la implementación de las medidas correctivas a la Gerencia General y al Comité Técnico de Riesgos.

6.8.1.6. Mejora continua de riesgos

- a) La mejora continua de procesos debe considerar la evaluación de los aspectos relacionados a los riesgos, así como la evaluación de la eficacia (cumplimiento del plan de acción diseñado) de los planes de acción implementados y debe cumplir con el presente lineamiento.
- b) El Responsable titular / suplente de la GIR recopila las lecciones aprendidas, a fin de proponer mejoras en la matriz de riesgos y controles, medir el desempeño y brindarnos seguridad razonable sobre la gestión de riesgos.
- c) A través de la auditoría interna, se puede realizar evaluaciones para asegurar la operación de la gestión de riesgos y su mantenimiento.
- d) Con base en los resultados del monitoreo y las revisiones, se deben tomar decisiones sobre la forma en que se pueden mejorar las políticas, procedimientos y el plan para la gestión de riesgos.
- e) Anualmente, y cada vez que lo requiera, el Responsable titular / suplente de la GIR revisa y determina la necesidad de mejorar y/o actualizar este Lineamiento. Los principales factores a tomar en consideración para realizar modificaciones en el lineamiento son:
 - 1. Los resultados obtenidos en las autoevaluaciones y evaluaciones del desempeño de la gestión de riesgos.
 - 2. Modificaciones en la normativa o mecanismos de reporte requeridos.
 - 3. Cambios en la estructura organizacional de la gestión de riesgos.

6.8.2. Gestión de riesgos de fraude

- a) La gestión de riesgos de fraude está enfocada en el marco de referencia COSO FRM (por sus siglas en inglés de Fraud Risk Management - Guía de la Gestión de Riesgo de Fraude).
- b) El componente según COSO es el principio que cita que “La organización realiza evaluaciones integrales del riesgo de fraude para identificar esquemas y riesgos de fraude específicos, evaluar su probabilidad e importancia, evaluar las actividades de control de fraude existentes e implementar acciones para mitigar los riesgos residuales de fraude”.
- c) Se tiene el triángulo del fraude de Donald Cressey (Incentivo/Motivación/Presión, Oportunidad, Racionalización/Actitud).
- d) La herramienta integrada considera consultas relacionadas a la evaluación de riesgos de fraude, así como el control a las personas que están expuestas a este tipo de riesgo.
- e) La gestión de riesgos de fraude utiliza los atributos generales de la gestión de riesgos operacionales, agregando atributos que permitan identificar si los controles hacen tratamiento adecuado a los elementos del triángulo del fraude, además de considerar un conjunto de impactos que vayan más allá de lo únicamente económico.

6.8.2.1. Apetito, tolerancia y capacidad de riesgo

- a) Se considera lo establecido en el numeral 6.8.1.1 de acuerdo a la naturaleza, tamaño, estructura y objeto social de la Empresa.

6.8.2.2. Autoevaluación (Identificación y evaluación de riesgo de fraude)

6.8.2.2.1. Identificación de riesgo de fraude

- a) La Empresa debe contar con política y/o procedimientos y/o manuales y/o guías en el que se establezca la metodología para administrar los riesgos de fraude y la obligatoriedad de realizar la revisión periódica de las áreas susceptibles a posibles actos de fraude, para garantizar que estén operando adecuadamente. Estos pueden incluirse como parte de otro documento.
- b) FONAFE y las Empresas bajo su ámbito deben contar con la matriz de riesgos y controles de fraude para el registro de los mismos.
- c) El Responsable titular / suplente de la GIR de cada Empresa está a cargo de la administración de la matriz de riesgos y controles de fraude.
- d) Las Gerencias y los dueños de proceso de las Empresas comprendidas en el presente Lineamiento deben identificar riesgos de fraude críticos como resultado del proceso de revisión y vigilancia de los procesos, reportando al Responsable titular / suplente de la GIR.
- e) Las Gerencias y los dueños de proceso de las Empresas pueden identificar los riesgos de fraude de manera interna producto de entrevistas, revisión de denuncias interpuestas a través del canal de denuncias, así como de manera externa, producto de observaciones de organismos de control u otros.
- f) Además, se debe considerar todo lo indicado en el numeral 6.8.1.2.1.

6.8.2.2. Evaluación de riesgo de fraude

- a) Las Gerencias y los dueños de proceso de las Empresas deben evaluar la probabilidad e impacto de los riesgos inherentes para gestionar el riesgo de fraude e implementar y aplicar procedimientos de prevención y detección de manera razonable.
- b) Las Gerencias y los dueños de proceso de las Empresas deben evaluar la probabilidad e impacto de los potenciales de riesgo de fraude teniendo en consideración los aspectos legales, económicos, reputacional o continuidad.
- c) Además, se debe considerar todo lo indicado en el numeral 6.8.1.2.2.

6.8.2.3. Controles

- a) La Empresa puede proponer controles preventivos en el proceso de selección de trabajadores con el propósito de vincular personal idóneo y ético moralmente, así como el desarrollo de procedimientos para asegurar la segregación de funciones y rotación periódica de aquellos puestos de mayor exposición al riesgo de fraude.
- b) Los controles identificados para la gestión de riesgos de fraude deben permitir hacer tratamiento a los posibles impactos que puede ocasionar el evento de fraude tales como impacto económico, legal, reputacional o en la continuidad.
- c) Los controles se pueden establecer como resultado de la ocurrencia de eventos de fraude, con la finalidad de mejorar el desempeño en la prevención e identificación de la ocurrencia de riesgos de fraude.
- d) Como parte del desarrollo de las medidas correctivas relacionadas con el hecho de fraude, así como las medidas para corregir las deficiencias identificadas, el dueño de proceso realiza el fortalecimiento de los controles existentes, el diseño de nuevos controles, automatización de controles, incremento de medidas de seguridad, entre otras.
- e) Además, se debe considerar todo lo indicado en el numeral 6.8.1.3.

6.8.2.4. Plan de acción

6.8.2.4.1. Estrategia de tratamiento de riesgo de fraude

- a) Se considera lo establecido en el numeral 6.8.1.4.1.

6.8.2.4.2. Tratamiento al riesgo de fraude

- a) Todo plan de acción definido debe tener como objetivo limitar el espacio para que no exista oportunidades para cometer actos de fraude, realizar la debida diligencia a los agentes potenciales de

fraude (proveedores, trabajadores, contrapartes y clientes) y brindar entrenamientos sobre las conductas que se consideran fraudulentas.

- b) El dueño de proceso debe proponer planes de acción frente al riesgo de fraude, estimando reducir los niveles de la probabilidad de ocurrencia y/o del impacto de los eventos de fraude conforme al apetito definido de la Empresa (económico, legal, reputacional o en la continuidad).
- c) Deben existir mecanismos para el tratamiento de los riesgos de fraude, tales como segregación de funciones, gestión de conflictos de interés, entre otros, como los descritos en los anexos.
- d) Además, se debe considerar todo lo indicado en el numeral 6.8.1.4.2.

6.8.2.5. Indicador clave de riesgo de fraude

- a) El Responsable titular / suplente de la GIR debe apoyar al dueño de proceso en la formulación del indicador clave de riesgo de fraude, de tal manera que permita monitorear los impactos de los eventos de fraude (económico, legal, reputacional y en la continuidad).
- b) Además, se debe considerar todo lo indicado en el numeral 6.8.1.5.

6.8.2.6. Mejora continua y monitoreo de riesgos de fraude

- a) La Gerencia y/o dueño de proceso debe realizar el seguimiento de reportes de inconsistencias o señales de alerta y desviaciones de los resultados esperados en los procesos.
- b) La Empresa notifica al dueño de proceso los casos reportados (denuncias) como fraude con la finalidad de mejorar la gestión de riesgos de fraude en conjunto con el Responsable titular / suplente de la GIR.
- c) La Dirección Ejecutiva en el caso de FONAFE y para las empresas bajo el ámbito de FONAFE, el Gerente General o cargo equivalente y los dueños de procesos de las Empresas deben evaluar los resultados de las investigaciones iniciadas por temas de fraude, a fin de tomar las medidas correctivas correspondientes.
- d) Además, se debe considerar todo lo indicado en el numeral 6.8.1.6.

6.8.2.7. Criterios de segregación de funciones de riesgos de fraude

- a) La segregación de funciones en los cargos o equipos de trabajo debe contribuir a reducir los riesgos de error o fraude en los procesos, actividades o tareas, debido a conflictos de interés. Es decir, un solo cargo o equipo de trabajo no debe tener el control de todas las etapas clave en un proceso, actividad o tarea.
- b) La Empresa que por sus características particulares no cuente con suficiente personal para aplicar plenamente la segregación de funciones, debe evitar el riesgo que ello implica por medio de la implementación de otros mecanismos. Una alternativa posible de solución es la rotación del personal, medida que contribuye a que no se concentre por tiempo prolongado una misma actividad en una sola persona.

6.8.3. Gestión de riesgos de calidad

- a) Los riesgos asociados a la gestión de calidad se gestionan considerando el Manual Corporativo: “Guía para la Gestión Integral de Riesgos” (E2.3.0.MC1) y otras normas vinculadas de acuerdo a la naturaleza, tamaño, estructura y objeto social de la Empresa.

6.8.4. Gestión de riesgos de continuidad operativa

- a) Los riesgos asociados a la interrupción de los servicios de tecnología de la información y suspensión de los procesos principales de la Empresa se gestionan de acuerdo con la gestión de continuidad operativa, considerando el Manual Corporativo: “Manual Metodológico para la Implementación de la Continuidad Operativa” (E2.4.0.MC1) y otras normas vinculadas de acuerdo a la naturaleza, tamaño, estructura y objeto social de la Empresa.
- b) Los riesgos asociados a los desastres se gestionan de acuerdo con el Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres.

6.8.5. Gestión de riesgos de seguridad de la información

- a) Los riesgos asociados a la seguridad de la información se gestionan considerando el manual corporativo: “Metodología para la Gestión de Riesgos de Seguridad de la Información” y otras normas vinculadas de acuerdo a la naturaleza, tamaño, estructura y objeto social de la Empresa.

6.8.6. Gestión de riesgos de corrupción

- a) Los riesgos asociados a corrupción se gestionan considerando el Lineamiento Corporativo: “Lineamiento Corporativo para la prevención de delito de corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo” (E2.6.0.LC2) y otras normas vinculadas de acuerdo a la naturaleza, tamaño, estructura y objeto social de la Empresa. En relación a cumplimiento normativo se consideran las normas aplicables.

6.8.7. Gestión de riesgos de seguridad y Salud en el Trabajo

- a) Los riesgos asociados a la seguridad y salud en el trabajo se gestionan aplicando la ley de seguridad y salud en el trabajo y otras normas o reglamentos vinculados de acuerdo a la naturaleza, tamaño, estructura y objeto social de la Empresa.

6.8.8. Gestión de riesgos de gestión documental

- a) Los riesgos asociados a la gestión documental se gestionan considerando el Manual Corporativo: “Guía para la Gestión Integral de Riesgos” (E2.3.0.MC1) y otras normas vinculadas de acuerdo a la naturaleza, tamaño, estructura y objeto social de la Empresa.

6.8.9. Gestión de otros riesgos de sistemas de gestión

- a) El manejo de la gestión de riesgos de otros sistemas se realiza de acuerdo a lo establecido por FONAFE en los documentos respectivos.

6.8.10. Gestión de eventos de pérdida

6.8.10.1. Identificación de eventos de pérdida

- a) La Empresa debe desarrollar actividades ligadas a la identificación de eventos de pérdida.
- b) Todo evento que pudiera generar una pérdida directa debe ser documentado por el dueño de proceso donde ocurre la pérdida y reportado de manera periódica al Responsable titular / suplente de la GIR. Asimismo, contabilizarlo para lo cual se coordina con el área respectiva.
- c) Cada Empresa determina el monto mínimo para el registro de eventos de pérdida en la matriz o base de datos de eventos de pérdida. Se sugiere considerar como monto mínimo 0.5 UIT vigente para el año en que se registra la pérdida contablemente.
- d) Los siguientes casos de eventos de riesgo operacional no deben ser considerados como evento de pérdida.
1. Eventos que causaron solamente daño reputacional.
 2. Eventos que se presupone pueden generar pérdida, mientras la misma no sea materializada (se convierte de un evento de pérdida potencial a un evento de pérdida cierto o real).
 3. Eventos por desfase de registros contables que no signifiquen pérdidas reales. Un impacto por desfase de registros es una distorsión temporal al estado de pérdidas y ganancias de la Empresa de un periodo en particular, que es corregido totalmente cuando posteriormente se descubre. El estado de pérdidas y ganancias es cambiado de un periodo a otro.
 4. Los impactos por desfase de registro surgidos de eventos de riesgo operacional, no son reportados al Responsable titular / suplente de la GIR. Sin embargo, cualquier multa, sanción, penalidad o interés neto impuestos por este desfase es un evento de pérdida que debe ser reportado, debido que genera una afectación permanente para el estado de pérdidas y ganancias de la Empresa.
- e) La empresa establece los criterios objetivos para asignar los eventos de pérdida a los tipos de eventos señalados en el Manual Corporativo: “Guía para la Gestión Integral de Riesgos” (E2.3.0.MC1).

6.8.10.2. Evaluación de eventos de pérdida

- a) FONAFE y las Empresas bajo su ámbito deben contar con la matriz de eventos de pérdida por riesgo operacional para el registro de los mismos.

- b) La administración de la matriz o base de eventos de pérdida está a cargo del Responsable titular / suplente de la GIR de cada Empresa, que brinda seguridad razonable sobre la gestión de riesgos.
- c) La Empresa debe definir formalmente la documentación y seguimiento de los eventos de pérdida.
- d) FONAFE y las Empresas bajo su ámbito deben registrar todos los eventos de pérdida originados en cada Empresa.
- e) En caso corresponda, el Responsable titular / suplente de la GIR consulta y registra las acciones planificadas y ejecutadas para el recupero o provisión del evento de pérdida, las mismas que son registradas en la matriz de eventos de pérdida.
- f) Los eventos de pérdida deben ser gestionados y a su vez incluirse como parte de la GIR, en caso de no estarlos, de tal manera que se pueda reducir la posibilidad de una nueva ocurrencia de dicho evento o que se pueda reducir su nivel de impacto.

6.8.11. Gestión de cambios significativos

- a) Las Empresas deben tener un procedimiento o metodología que les permita identificar y evaluar los impactos en la Empresa, que le afecte financieramente o en el cumplimiento de sus objetivos o en su perfil de riesgos como consecuencia de cambios significativos que se produzcan.
- b) A continuación, algunos criterios o situaciones que pueden implicar cambios significativos, esta lista es referencial, las Empresas pueden incluir otros criterios:
 1. Subcontrataciones significativas de organizaciones empresariales. Por ejemplo, los servicios vinculados a la actividad principal del negocio o de soporte esenciales para que el negocio no sea afectado en sus ingresos, solvencia o continuidad de manera importante.
 2. Alianzas o contratos asociativos o en participación con otras entidades. Por ejemplo, tener consorcios o asociaciones con otras entidades, o cualquier otra forma de contratos asociativos cuya estructura, composición accionaria o falla en la debida diligencia del conocimiento del asociado, entre otros, afecten la imagen o reputación de la Empresa o genere o sea afectado en sus ingresos, solvencia o continuidad de manera importante.
 3. Proyectos o inversiones (cada Empresa puede determinar el monto mínimo u otros criterios de un proyecto o inversión, al cual aplica la presente metodología). Por ejemplo, determinar un monto mínimo para proyectos e inversiones a partir del cual se aplica esta metodología, por la cual, puede evaluarse criterios como riesgos económicos, riesgos sociales o políticos, riesgos operacionales, riesgos financieros, riesgos regulatorios, riesgos de la naturaleza y/o riesgos tecnológicos u otros que puedan afectar los ingresos, solvencia o continuidad de manera importante.
 4. Cambios de infraestructura tecnológica o sistemas informáticos. Por ejemplo, una falla sobre la infraestructura tecnológica puede implicar riesgos como pérdidas financieras, multas, acciones legales, afectación sobre la imagen de la organización, causar problemas operativos o afectar los ingresos, solvencia o continuidad de manera importante.
 5. Cambios en las operaciones y/o negocios que se originen como consecuencia de condiciones, económicas, políticas o legales. Por ejemplo, cambio de gobierno, cambio de regulación relevante,

crisis económicas nacionales e internacionales que pudieran afectar las operaciones con consecuencias negativas en los ingresos, solvencia o continuidad de manera importante.

- c) La Empresa evalúa los riesgos que se deriven de los cambios significativos antes referidos, para lo cual debe considerar como referencia los tipos de riesgo asociados a la GIR de cada Empresa, el resultado de la evaluación realizada, el tratamiento y/o propuesta de gestión de los riesgos cuando corresponda.
- d) Los gerentes y/o los dueños de proceso, para la toma de decisiones de los cambios significativos antes señalados, deben incluir un informe que contenga como mínimo lo señalado en el párrafo anterior.

6.8.12. Gestión de oportunidades

6.8.12.1. Autoevaluación (Identificación y evaluación de oportunidades)

6.8.12.1.1. Generales

- a) La Empresa debe desarrollar actividades ligadas a la identificación de eventos positivos que alimenten la identificación de oportunidades.
- b) Las actividades de identificación y evaluación de oportunidades deben contar con una periodicidad definida por el dueño de la oportunidad o, en algunos casos, que sea respetada de manera consistente.
- c) La Empresa debe desarrollar de manera eficiente la gestión de oportunidades a nivel entidad.
- d) A efectos de la implementación del presente Lineamiento, la Empresa debe definir formalmente los beneficios económicos y no económicos, así como su viabilidad.
- e) La Empresa debe definir formalmente la documentación y seguimiento de las oportunidades existentes.

6.8.12.1.2. Específicas

- a) El Responsable titular / suplente de la GIR valida que, cada dos (02) años, las evaluaciones de las oportunidades tengan actualizaciones, en función de la posibilidad que éstas se aprovechen oportunamente. En el caso de las oportunidades extremas, estas actualizaciones se realizan anualmente.
- b) El Responsable titular / suplente de la GIR apoya en la identificación y evaluación de las oportunidades a nivel entidad, por proceso, por sistema de gestión, dependiendo del alcance de cada Empresa, así como en las propuestas de planes de acción que contribuyen al tratamiento de los mismos.
- c) Las Gerencias y los dueños de proceso de las Empresas comprendidas en el presente Lineamiento, deben gestionar las oportunidades a nivel entidad, por proceso, por sistema de gestión, dependiendo del alcance que determine cada Empresa, aplicando las políticas, metodologías y procedimientos detallados.
- d) El Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos o el que haga sus veces, es el responsable de aprobar la evaluación de las oportunidades, así como los planes de acción identificados.
- e) El seguimiento y evaluación del proceso de autoevaluación de oportunidades, planes de acción de oportunidades deben reportarse trimestralmente al Gerente General o cargo equivalente y al Comité Técnico de Riesgos de su Empresa; semestralmente al Directorio de su Empresa; y los informes del primer y segundo semestre deben ser remitidos a FONAFE. Los plazos de remisión de resultados de la

autoevaluación de oportunidades se sujetan a lo dispuesto en la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial.

6.8.12.2. Plan de acción

6.8.12.2.1. Estrategia de respuesta de oportunidad

- a) A efectos de la implementación del presente Lineamiento, la Empresa debe definir formalmente las estrategias de respuesta de la oportunidad.
- b) Las estrategias de respuesta son explotar, en revisión, rechazar y retener la oportunidad que enfrenta. A continuación, el detalle:
 - 1. Explotar: Cuando se decide implementar o conseguir la oportunidad identificada debido al grado de beneficios que se espera obtener.
 - 2. En revisión: Cuando el beneficio esperado no es el suficiente, pero se espera que dichas condiciones puedan cambiar en el futuro.
 - 3. Rechazar: Cuando el análisis indica que la potencial explotación de la oportunidad no genera el suficiente beneficio para la Empresa.
 - 4. Retener: Cuando la oportunidad ha sido explotada y se han generado beneficios que satisfacen a la organización, por lo tanto, no se debe continuar desarrollando planes de acción adicionales.

6.8.12.2.2. Tratamiento a la oportunidad

- a) El Directorio es consciente de las oportunidades que puede aprovechar la Empresa, por ello, es luego de la Dirección Ejecutiva en el caso de FONAFE y en las empresas bajo el ámbito de FONAFE, el Gerente General o cargo equivalente, el órgano de dirección que aprueba y revisa las estrategias y planes de acción para su gestión.
- b) Todo plan de acción definido debe estar siempre asociado al menos a una oportunidad, a fin de lograr su aprovechamiento.
- c) La Gerencia y/o dueño de proceso, de acuerdo a lo que se establezca en los talleres de riesgos, son los encargados de la ejecución de los planes de acción, definición de los plazos y seguimiento y control de los mismos. Se debe priorizar aquellos que ayuden positivamente a la Empresa de acuerdo al nivel de oportunidad definido por la misma.
- d) El Responsable titular / suplente de la GIR debe realizar el seguimiento de la implementación de los planes de acción, informando los resultados a la Gerencia General o cargo equivalente y al Comité Técnico de Riesgos.

6.8.12.3. Mejora continua de oportunidades

- a) La mejora continua de oportunidades debe considerar la evaluación de los aspectos relacionados a las oportunidades, y deben cumplir con el presente Lineamiento.

- b) Con base en los resultados del monitoreo y las revisiones, se deben tomar decisiones sobre la forma en que se pueden mejorar las políticas, procedimientos y el plan para la gestión de oportunidades.

6.9. Desempeño de la gestión integral de riesgos (GIR)

- a) La Dirección Ejecutiva de FONAFE debe velar y exigir que cada Empresa bajo su ámbito, sin considerar su tamaño tenga establecida la GIR, adaptado a la naturaleza, complejidad, riesgo y oportunidad de sus actividades, considerando además los cambios de entorno y condiciones particulares de cada una. Las Empresas bajo el ámbito de FONAFE que ya cuenten con la GIR implementada deben adecuar su sistema al presente Lineamiento, en un plazo no mayor a un año desde le entrada en vigencia del presente Lineamiento.
- b) El Órgano de Buen Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos de FONAFE ha desarrollado una metodología la cual se encuentra detallada en el Manual Corporativo: “Guía para la Gestión Integral de Riesgos” (E2.3.0.MC1) que permite la implementación, supervisión y evaluación de los avances en el proceso de ejecución de la GIR, con el fin de dar cumplimiento al presente lineamiento.
- c) Con el objeto de lograr una implementación gradual y uniforme de la GIR, cada Empresa debe cumplir los indicadores anuales de manera obligatoria para asegurar una adecuada implementación de la GIR.
- d) El nivel de madurez de la GIR es el indicador que refleja el grado de implementación de la GIR en la Empresa. Es un medio para que pueda verse claramente cómo están las herramientas para la prevención y gestión adecuada de los riesgos que enfrentan.
- e) El informe ejecutivo del nivel de implementación de la GIR debe incluir el nivel de madurez obtenido luego de la evaluación, dicho informe debe ser presentado al Comité Técnico de Riesgos para su revisión. Posteriormente, el mismo debe ser remitido al Directorio para su aprobación, esto debe estar alineado con los plazos de reporte indicados en el literal e del numeral 6.8.1.2.2 del presente Lineamiento.
- f) A su vez, producto de la evaluación anual de la GIR, la Empresa debe establecer un Plan para la GIR respecto al nivel de madurez de la GIR que desee alcanzar, en función a dicho plan debe desarrollar la estrategia de implementación en sus principales procesos. Esto permite a cada una de las Empresas una implementación sostenida y progresiva de la GIR. Es recomendable que el Plan de la GIR esté vinculado o embebido dentro de la planificación operativa anual, de manera que su ejecución sea medida y reportada periódicamente, así como que se asegure que los recursos necesarios para su ejecución son brindados.
- g) Trimestralmente, el Responsable titular / suplente de la GIR debe revisar con los dueños de proceso el avance en la ejecución del plan para la GIR, conforme al nivel de criticidad de acuerdo al perfil de riesgo adoptado por cada Empresa. De presentarse un retraso, el Responsable titular / suplente de la GIR deben identificar su causa, considerando:
1. Si se debe a una falta de recursos deben elevar la solicitud al Comité Técnico de Riesgos para que se comunique al Directorio de la Empresa.
 2. Si se debe a ineficiencias en la gestión de los dueños de proceso debe priorizar solucionar la causa de las mismas y las tareas pendientes reportándolo al Comité Técnico de Riesgos.

3. Si se debe a una inadecuada estimación de las actividades, deben gestionar el cambio del cronograma de implementación del plan para la GIR, el cual debe contar con el visto bueno del Comité Técnico de Riesgos y ser aprobado por el Directorio o al Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos o el que haga sus veces.
- h) Semestralmente, el Responsable titular / suplente de la GIR debe enviar el informe ejecutivo que contiene el avance de la GIR, nivel de madurez, matriz de riesgos y controles, matriz de oportunidades y cumplimiento de los planes de acción al Comité Técnico de Riesgos para su revisión y visto bueno, quien posteriormente se lo hace llegar al Directorio o al Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos o el que haga sus veces para su aprobación.
- Las Empresas bajo el ámbito de FONAFE deben remitir el informe ejecutivo junto con su respectiva aprobación a FONAFE, en la fecha indicada en la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE. Para el caso de FONAFE, los informes semestrales se presentan a la Dirección Ejecutiva.
- i) Al término de cada ejercicio, se deben efectuar evaluaciones del nivel de madurez de la GIR que permita establecer el grado de avance en la implementación de la GIR y la eficacia de su operación en toda la Empresa, con el fin de evaluar su capacidad para generar los resultados previstos y tomar las medidas correctivas necesarias, permitiendo la retroalimentación permanente.
- j) FONAFE puede realizar la validación de los resultados de la autoevaluación de nivel de madurez de la gestión de riesgos de las Empresas.
- k) Los resultados del proceso de validación son comunicados a la Dirección Ejecutiva y al Directorio de FONAFE, cuando corresponda, así como a la Empresa objeto de revisión.

6.10. Manual Corporativo: “Guía para la Gestión Integral de Riesgos”

- a) Este Lineamiento se complementa con el Manual Corporativo: “Guía para la Gestión Integral de Riesgos” (E2.3.0.MC1), que recoge los elementos esenciales que debe tener en cuenta la Empresa en el diseño, implementación y puesta en marcha de la gestión integral de riesgos y oportunidades.
- b) El Manual Corporativo: “Guía para la Gestión Integral de Riesgos” (E2.3.0.MC1), incorpora la descripción de la metodología aplicada tanto para la GIR como para determinar el grado de madurez de la GIR en la Empresa, por lo que, los responsables titulares / suplentes de la GIR y del proceso deben conocerlos y entenderlos con la finalidad de brindar seguridad razonable para la GIR de la Empresa.

6.11. Conflictos de Interés

6.11.1. Criterios para la solución de conflictos de interés

- a) De acuerdo con el Código del Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, para la solución de conflictos de interés se debe priorizar un menor costo, mayor efectividad, eficacia e intereses sociales. En este contexto, se le debe brindar preferencia a mecanismos como los de conciliación y arbitraje.

- b) De igual manera, la Empresa debe alinearse a lo dispuesto en dicho documento, sobre la necesidad de difundir los temas considerados en el Código de Ética de manera continua a todo el personal, entre los cuales se encuentran los lineamientos a seguir en caso de conflictos de interés. Asimismo, se establece la necesidad de informar sobre cualquier conducta ilegal o no ética por parte del personal directivo de la Empresa.

6.11.2. Criterios para evitar los conflictos de interés

- a) La Empresa debe contar además con las siguientes consideraciones para evitar la generación de conflictos de interés:
1. Contar con un Director Independiente.
 2. Mantener actualizados los documentos normativos internos tales como políticas, lineamientos, procedimientos, instructivos, entre otros de manera que facilite la toma de decisiones.
 3. Restricciones de contar con colaboradores que tengan relación de parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad, segundo grado de afinidad y convivientes.

6.11.3. Autonomía

- a) Con el fin de evitar los conflictos de interés en la Empresa que decantan en riesgos de fraude, es fundamental el establecimiento de la autonomía de los responsables titular y suplente de la GIR en la ejecución de las principales actividades de esta función.

7. DISPOSICIONES FINALES

- a) La implementación de este Lineamiento debe ser proporcional al tamaño, complejidad, estructura, relevancia económica, perfil de riesgo y modelo de negocio de cada Empresa. Esto supone ajustes razonables según procedan para Empresas con perfiles de riesgo más bajos, y mantenerse alerta ante mayores riesgos que pueden ir unidos a exigencias normativas específicas.
- b) Para los fines de la aplicación del presente Lineamiento, la Empresa debe implementar la GIR en los términos previstos en el presente lineamiento y lograr el nivel de madurez que defina conjuntamente el Órgano de Buen Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos y el área de Gestión de Portafolio de Empresas de FONAFE.
- c) Las Empresas deben incorporar progresivamente en su Reglamento de Organización y Funciones, o documento que haga sus veces, funciones establecidas en el numeral 6.8.10 del presente lineamiento para desarrollar las acciones de implementación de la GIR. Previo a ello, pueden comunicar las acciones a realizar por cada uno de los integrantes de la Empresa a través de memorándums.
- d) Las Empresas que a la fecha de entrada en vigencia del Lineamiento cuenten con políticas, metodologías y procedimientos para la GIR, deben adecuarlos y alinearlos de acuerdo al presente Lineamiento y al

Manual Corporativo: “Guía para la Gestión Integral de Riesgos” (E2.3.0.MC1) en un plazo no mayor a un año.

- e) La Dirección Ejecutiva de FONAFE puede aprobar las modificaciones que sean necesarias para la mejor aplicación del presente Lineamiento.
- f) Opinión vinculante sobre las disposiciones emitidas por FONAFE: la Dirección Ejecutiva de FONAFE emite opinión vinculante, de forma exclusiva y excluyente, respecto al contenido y alcance del presente Lineamiento, por lo que cualquier consulta por parte de la Empresa respecto al mismo, debe ser efectuada a esta instancia y no a terceros.