Corporación FONAFE

Código: LC-E2-ECI-01-001	Versión: 00

Lineamiento Corporativo: "Lineamiento de Gestión Integral de Riesgos para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE"

Fecha	Responsable	Visto y Sello
23 ABR. 2018	**Elaborado por:** Jefe de Órgano de Buen Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos Operacionales	
23 ABR. 2018	**Revisado por:** Jefe de Órgano de Buen Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos Operacionales	
23 ABR. 2018	**Homologado por:** Ejecutivo Corporativo de Excelencia Operacional	
23 ABR. 2018	**Aprobado por:** Director Ejecutivo	

Control de Cambios		
Versión	**Sección / Ítem**	**Descripción del cambio:**
00	------	Nuevo el 23 de Abril del 2018

Fecha	Nº Resolución Dirección Ejecutiva
23/04/18	N° 030-2018/DE-FONAFE

FONAFE - Consuelo Vidal Ejecutivo Corporativo - Gerencia Corporativa de Planeamiento y Excelencia Organizacional

FONAFE - Dirección Ejecutiva

FONAFE - JOSE REYES LLANOS - Jefe - Órgano de Pueblos Corporativos y Gestión de Riesgos Operacionales

ÍNDICE

1. **INTRODUCCIÓN** 4
2. **OBJETIVO** 5
3. **ALCANCE** 5
4. **MARCO LEGAL Y/O NORMATIVO** 5
5. **TÉRMINOS Y/O DEFINICIONES** 6
6. **DESCRIPCIÓN / DESARROLLO** 8
   - 6.1. Directorio, Dirección Ejecutiva y Gerencias 8
   - 6.2. Gestión Integral de Riesgos y objetivos estratégicos 8
   - 6.3. Mapeo integral de procesos 9
   - 6.4. Estructura organizacional 9
   - 6.5. Continuidad de Negocios 10
   - 6.6. Seguridad de la Información 10
   - 6.7. Antisoborno 10
   - 6.8. Gestión Integral de Riesgos 10
   - 6.9. Actividades de riesgos (Identificación, Evaluación y Respuesta) 11
   - 6.10. Iniciativas de capacitación 11
7. **GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS** 11
   - 7.1. Apetito, tolerancia y capacidad de riesgo 11
   - 7.2. Autoevaluación (Identificación, Evaluación y Mitigación de Riesgo) 12
   - 7.3. Definición del indicador clave de riesgo 13
   - 7.4. Plan de Acción (Tratamiento al Riesgo) 13
   - 7.5. Mejora continua 14
8. **RIESGO DE FRAUDE** 14
   - 8.1. Cómo gestionar los conflictos de interés 15
9. **RECURSOS NECESARIOS** 16
10. **DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS** 16
11. **MANUAL CORPORATIVO "GUÍA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS"** 18
12. **OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES** 18
    - 12.1. Directorio 18
    - 12.2. Comité técnico de Riesgos 19
    - 12.3. Gerencia 20
    - 12.4. Responsable Titular/Suplente 21
    - 12.5. Dueño de Proceso 22
13. **DISPOSICIONES FINALES** 23
14. **ANEXOS** 23

FONAFE Dirección Ejecutiva

FONAFE Jose Reyes Llanos Jefe Oficina de Buen Gob. Corp. y Gestión de Riesgos Operacionales

FONAFE Consuelo Vidal Ejecutivo Corporativo Gerencia Corporativa de Planeamiento y Excelencia Operacional

FONAFE Alejandra Narváez Especialista de Riesgos Oficina de Buen Gob. Corp. y Gestión de Riesgos Operacionales

1. INTRODUCCIÓN

El presente Lineamiento Corporativo: "Lineamiento de Gestión Integral de Riesgos para las empresas bajo el ámbito de FONAFE" está creado específicamente para las empresas de la Corporación FONAFE, y se encuentra basado principalmente en los componentes metodológicos de COSO[1]. Dicha gestión se encuentra alineado a diversas prácticas relacionadas con Control Interno, Continuidad de Negocio, Gobierno Corporativo, Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001) y la Gestión Integral de Riesgos (ISO 31000), que contribuyen con el fortalecimiento de la gestión integral de riesgos de las empresas y, del mismo modo, permite que se generen sinergias en las distintas iniciativas que han sido llevadas a cabo en las empresas de la corporación.

La Gestión Integral de Riesgos (en adelante, "GIR") en las empresas del Estado propone una organización formal y estandarizada tomando como base la implementación de un sistema de Control Interno adaptando las necesidades específicas de cada empresa a sus objetivos, tamaño, procesos y servicios que suministran.

Para tal efecto, la estructura de la GIR –materia del presente lineamiento- se encuentra concebida conceptualmente bajo el marco de referencia COSO reconocido internacionalmente como el de mayor solidez y confianza, para dicho fin.

El presente lineamiento de GIR para las empresas bajo el ámbito de FONAFE (en adelante, el "Lineamiento") contribuye a que las empresas de la corporación fortalezcan algunos de los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo de FONAFE, tales como, los principios relacionados a la GIR y al código de Ética; así como, los principios de identificación y análisis del riesgo y evaluación del riesgo de fraude correspondientes a los parámetros de Control Interno utilizados en FONAFE.

En base a ello, a continuación se detallan los principales lineamientos en materia de la GIR para las empresas de la corporación, así como los roles y responsabilidades de las personas a cargo de gestionar los riesgos en las empresas.

[1] COSO: Committee of Sponsoring of the Treadway Commission

2. OBJETIVO

El presente lineamiento, tiene como objetivo el desarrollo de la GIR en la Corporación. De este modo, a la empresa le permitirá 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 la empresa.

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 la empresa, 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 es de aplicación a las empresas del Estado de accionariado único, con potestades públicas o con accionariado privado de conformidad con lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 1031 y modificatorias; así como aquellas empresas cuyos títulos representativos de capital social se encuentren bajo la administración de FONAFE. Tener en consideración que la metodología a desarrollar es de aplicación a todas las empresas de la Corporación FONAFE a excepción de las financieras: Cofide, Banco de la Nación, Agrobanco y Fondo Mivivienda.

4. MARCO LEGAL Y/O NORMATIVO

- Normas de Control Interno, aprobado por Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG.
- Decreto Legislativo Nº 1031, Decreto Legislativo que Promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado y su reglamento Decreto Supremo N° 176-2010-EF y sus normas modificatorias.
- Código de Buen Gobierno Corporativo para las empresas bajo el ámbito de FONAFE, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 002-2013/003-FONAFE.
- Lineamiento Corporativo del Sistema de Control Interno para las empresas bajo el ámbito de FONAFE, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 015-2015/016-FONAFE.
- Lineamientos para la Gestión de la Continuidad Operativa de las Entidades Públicas en los tres niveles de Gobierno, aprobado por Resolución Ministerial N° 028-2015-PCM.

FONAFE - Gerencia Corporativa De Planeamiento Y Excelencia Operacional - Consuelo Vidal Ejecutivo

FONAFE - Oficina de Buen Gob. Corp. y Gestión de Riesgos Operacionales - José Reyes Llanos

FONAFE - Dirección Ejecutiva

FONAFE - Oficina de Buen Gob. Corp. y Gestión de Riesgos Operacionales - Alejandra Narváez Especialista de Riesgos

- Uso de la NTP ISO/IEC 27001:2014 en las Entidades Integrantes del Sistema Nacional de Informática, aprobado por Resolución Ministerial N° 004-2016-PCM y sus normas modificatorias.
- Directiva N° 013-2016-CG/GPROD, Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, aprobado por Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG.
- Ley N° 30424 con Decreto Legislativo N° 1352, que amplía la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas.
- Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, aprobado por Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG.
- Marco del COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway)
- Sistemas de Gestión de Lucha contra el soborno (ISO 37000).

5. TÉRMINOS Y/O DEFINICIONES

- **FONAFE:** Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.
- **Apetito por el riesgo:** El 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:** Procedimiento realizado por el responsable del proceso o encargado del área, a fin de conseguir el entendimiento de los procesos, sub procesos y/o procedimientos realizados así como la identificación de riesgos asociados a los mismos.
- **Capacidad al riesgo:** Es el nivel máximo de riesgo que una empresa puede soportar en la consecución 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.
- **Directorio:** Órgano que supervisa a la gerencia.
- **Empresas de la Corporación:** Empresa de la Corporación FONAFE en las que se implementará la GIR, se incluye el Centro Corporativo FONAFE.
- **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.

- **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.
- **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.
- **Gestión Integral de Riesgos (GIR):** Proceso de identificación, medición, control, monitoreo, evaluación, retroalimentación y optimización de todas las situaciones que representan riesgos para la organización.
- **Gobierno Corporativo de la Empresa:** Es el 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.
- **Identificación de Riesgos:** Proceso de determinar ¿Qué puede suceder?, ¿Por qué? y ¿Cómo?
- **Indicadores Claves de Riesgo – KRI's:** Métricas usadas para obtener señales tempranas sobre la exposición creciente de los riesgos a las que estén expuestas las diversas áreas o unidades de la organización.
- **Mapa de Riesgos:** Gráfico que ilustra el impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
- **Plan de acción:** Conjunto de acciones enfocadas a reducir el nivel de riesgo.
- **Responsable de proceso:** Responsable de la correcta ejecución de los procesos a su cargo y de administrar el mejoramiento continuo, para lo cual cuentan con el apoyo de todos los participantes de su proceso.
- **Riesgo Inherente:** Es aquel riesgo en su forma natural sin el efecto mitigante de los controles.
- **Riesgo Residual:** Nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.
- **Tolerancia al riesgo:** Es la desviación del nivel de riesgo que la empresa está dispuesta aceptar.

FONAFE - Consuelo Vidal Ejecutivo Corporativo - Gerencia de Planeamiento y Excelencia Operativa

FONAFE - JOSE LUIS LLANOS - Gerente - Gerencia de Planeamiento y Excelencia Operativa - Dirección Ejecutiva

FONAFE - Alejandra Narváez Especialista de Riesgos - Gerencia de Buen Gob. Corp. y Gestión de Riesgos Operacionales

6. DESCRIPCIÓN / DESARROLLO

6.1. Directorio, Dirección Ejecutiva y Gerencias

a. El Directorio, la Dirección Ejecutiva y las Gerencias de FONAFE, se encuentran comprometidos con el proceso de implementación de la GIR en las empresas que se encuentran bajo su ámbito.

b. El Directorio y las Gerencias de las empresas deben establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente la GIR, en conformidad con los requisitos de este Lineamiento.

c. El Directorio y las Gerencias de la empresa deben demostrar liderazgo y compromiso respecto al diseño e implementación de la GIR, así como velar por su eficaz funcionamiento.

d. La Dirección Ejecutiva de FONAFE a través del Órgano de Buen Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos Operacionales concentrará sus esfuerzos en identificar y elaborar las herramientas clave que faciliten la identificación, evaluación y mitigación oportuna de los distintos riesgos que enfrentan las empresas así como aquellas que permitan efectuar su seguimiento.

e. El Órgano de Buen Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos Operacionales en coordinación con el área de Gestión de Portafolio de Empresas resolverán dudas y consultas a las empresas de su cartera en relación al desarrollo de la matriz de riesgos, controles y planes de acción. Sin embargo, cualquier aprobación de matrices y/o planes de acción deberá contar con la revisión y visto bueno del Órgano de Buen Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos Operacionales.

f. La GIR involucra al Directorio, la Gerencia y el personal que forman parte de la empresa, por lo que la participación de cada uno de ellos deberá estar claramente definida en los manuales de organización y funciones, políticas y procedimientos, y en normas de naturaleza similar establecidas por la empresa.

6.2. Gestión Integral de Riesgos y objetivos estratégicos

a. El Gerente General o cargo equivalente deberá garantizar que la GIR se encuentre alineada a los objetivos estratégicos de la empresa, es una condición previa para la evaluación de riesgos. 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.[2]

b. Los órganos gerenciales deben garantizar que los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de los procesos de la empresa sean

[2] El Proceso de Gestión Estratégica de las empresas es establecido de acuerdo con el "Lineamiento para la Formulación, Aprobación, Modificación y Evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las empresas bajo el ámbito de FONAFE".

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 deberá contar con un análisis FODA, es decir un mapeo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en su plan estratégico, que servirá para analizar en qué medida estos eventos afectan 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 modo que tenga una secuencia lógica con el proceso de identificación de riesgos.

d. El Gerente General o cargo equivalente debe garantizar que los factores internos y externos que podrían afectar negativamente 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 que la empresa podría enfrentar.

6.3. Mapeo integral de procesos

a. Para la implementación de la GIR la empresa debe contar con un mapa de procesos debidamente estructurado en macroprocesos, procesos y subprocesos los cuales estarán subdivididos en función de su clasificación. 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 deberá enfocar la implementación de la GIR prioritariamente en los procesos más críticos.

A fin de conocer la metodología corporativa de la Gestión de procesos, FONAFE aprobará las disposiciones que sean necesarias.

6.4. Estructura organizacional

a. 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 deberá contar como mínimo con el grado de instrucción de bachiller, profesión Administración, Contabilidad, Industrial o afines, especializado en GIR o tener conocimientos en GIR, procesos, metodología de control interno y/o gobierno corporativo así como contar como mínimo con 4 años de experiencia en GIR, control interno o posiciones similares. A diferencia del Responsable suplente que deberá contar con todo lo mencionado del responsable titular pero solo

FONAFE Consuelo Vidal Ejecutivo Corporativo De Planeamiento Y Excelencia Operacional

FONAFE José Reyes Llanos Jefe Corp. Y Gestión de Riesgos Operacionales

FONAFE Alejandra Narváez Especialista de Riesgos Corp. Y Gestión de Riesgos Operacionales

Dirección Ejecutiva

se requerirá contar como mínimo 2 años de experiencia en GIR, procesos, control interno o posiciones similares.

b. El Responsable titular debe tener un rango de jefe, supervisor o similares y el Responsable suplente estar en un rango de analista con la finalidad de hacer una efectiva GIR.
c. Los Responsables titular y suplente impulsarán y guiarán el proceso de implementación de la GIR y formularán las políticas y los procedimientos adecuados en la empresa.
d. La empresa deberá definir formalmente las responsabilidades de la GIR entre todo su personal, ya que en la práctica éstas recaen en individuos específicos tales como gerentes de línea y dueños de procesos, dejando de lado al resto del personal de la empresa.

6.5. Continuidad de Negocios

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 gestionarán de acuerdo con la política de Gestión de la Continuidad del Negocio y a través de los planes de continuidad establecidos (ISO 22301)[3].
b. Los riesgos asociados a los desastres se gestionarán de acuerdo al Plan Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres[4].

6.6. Seguridad de la Información

Los riesgos asociados a la Seguridad de la Información (ISO 27001), se administran a través de las políticas y procedimientos para la Gestión de la Seguridad de la Información[5].

6.7. Antisoborno

Los riesgos asociados a Antisoborno (ISO 37001), Cumplimiento (ISO 19600), y otros que son gestionados a través o mediante una certificación como ISO, se gestionarán de acuerdo a sus sistemas establecidos.

6.8. Gestión Integral de Riesgos

a. La GIR está enfocada en el marco de referencia COSO.
b. El componente según COSO de la GIR es: Evaluación de riesgos.
c. A consideración, FONAFE emitirá disposiciones de aplicación para la gestión de Continuidad de Negocios, Seguridad de la Información y Canal de Denuncias de aplicación en cada empresa, sin influir en la implementación de la GIR.

[3] De conformidad con lo establecido en los "Lineamientos para la gestión de la Continuidad Operativa de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno", aprobado por Resolución Ministerial N° 028-2015-PCM.
[4] De conformidad con lo establecido en el Decreto Supremo N° 034-2014-PCM, D.S. 018-2017-PCM del 15.02.2017.
[5] De conformidad con lo establecido en los "uso de la NTP ISO/IEC 27001:2014 en las entidades integrantes del sistema nacional de informática", aprobado por Resolución Ministerial N° 004-2016-PCM.

6.9. Actividades de riesgos (Identificación, Evaluación y Respuesta)

a. La empresa deberá desarrollar actividades ligadas a la identificación de eventos positivos y negativos que alimenten la identificación de riesgos u oportunidades.
b. Las actividades de identificación y evaluación de riesgos deberán contar con una periodicidad definida o, en algunos casos, que sea respetada de manera consistente.
c. La empresa deberá desarrollar de manera eficiente la GIR a nivel entidad y a nivel de procesos.
d. A efectos de la implementación del presente lineamiento, la empresa deberá definir formalmente las estrategias de tratamiento al riesgo.
e. La empresa deberá definir formalmente la documentación y evaluación de los controles existentes.

6.10. Iniciativas de capacitación

a. La empresa deberá desarrollar iniciativas que tengan como propósito la capacitación del personal en temas relacionados a 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 con la finalidad de brindar soporte al despliegue de la GIR.
b. El responsable titular y suplente responsable de la GIR en la empresa deberá 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.

7. GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

7.1. Apetito, tolerancia y capacidad de riesgo

a. El apetito por el riesgo es el principal indicador por el cual se aceptan o rechazan las decisiones en la empresa. De este se desprenden las estrategias de evitar, reducir, transferir, retener, explotar y eliminar el riesgo que enfrenta. A continuación el detalle:

- Evitar: Dejar de realizar la actividad que genera el riesgo.
- Reducir: Establecer controles, o fortalecer los existentes, para disminuir la probabilidad de ocurrencia del riesgo.
- Transferir: Transferir a un tercero la administración del riesgo o enfrentar las pérdidas originadas
- Retener: Conservar el riesgo sin tomar ninguna acción adicional más que su adecuado monitoreo
- Explotar: Aceptar niveles de riesgo altos para aprovechar oportunidades
- Eliminar: Eliminar la causa raíz que ocasiona el riesgo

b. 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.
c. La Gerencia y/o Responsable de Proceso son los encargados de garantizar que los riesgos se encuentren dentro del apetito y tolerancia al riesgo.
d. La aceptación de algún riesgo fuera del apetito definido deberá ser aprobada por el Directorio y/o Comité de Riesgos, sobre la base de un informe elaborado por el Responsable del Proceso con opinión del Responsable Titular de la GIR y validado por el Comité técnico de Riesgos

7.2. Autoevaluación (Identificación, Evaluación y Mitigación de Riesgo)

a. Anualmente, los Responsables de la GIR de la empresa deberán preparar y ejecutar un plan para la GIR 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.
b. El Responsable titular de la GIR validará 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. En el caso de los procesos críticos, estas actualizaciones se realizarán anualmente.
c. El Responsable titular 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 contribuirán a la mitigación de los mismos.
d. Las Gerencias y los dueños de procesos de las empresas comprendidas en el presente lineamiento, deberán gestionar los riesgos en los procesos bajo su responsabilidad, aplicando las políticas, metodologías y procedimientos detallados.
e. 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 así como los planes de acción identificados.
f. El Responsable titular 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.
g. Para definir y documentar controles se debe responder las siguientes preguntas:

- **Cuándo:** frecuencia definida e idónea según características del riesgo.
- **Quién:** deberá tener un responsable claramente definido.
- **Qué:** actividades claramente definidas.
- **Cómo:** debe entenderse cómo el control mitiga el riesgo.

FONAFE Consuelo Vidal Ejecutivo Corporativo

FONAFE Jefe

FONAFE Alejandra Narváez Especialista de Riesgos

FONAFE Dirección Ejecutiva

- **Evidencia:** el control debe contemplar el dejar evidencia (electrónica o física) que permita en el tiempo hacer un seguimiento a su ejecución.

h. El seguimiento y evaluación del proceso de autoevaluación de riesgos, controles, planes de acción e indicadores de riesgos deben reportarse trimestralmente al Gerente General y al Comité técnico de Riesgos de su empresa; semestralmente al Directorio de su empresa; y los informes del primer y segundo semestre deberán ser remitidos a FONAFE. El plazo de remisión de resultados de la autoevaluación de la GIR se sujetará a lo dispuesto en la Directiva de Gestión.

7.3. Definición del indicador clave de riesgo

a. Los Responsables de los Procesos con el apoyo del Responsable titular de la GIR deberán establecer los indicadores clave de riesgos adecuados para cada proceso, con el fin de monitorear el nivel de riesgo.
b. El Responsable de Proceso debe reportar trimestralmente al Responsable titular 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 deberá proponer acciones para mitigar los riesgos relacionados.
c. El Responsable titular de la GIR informará 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.

7.4. Plan de Acción (Tratamiento al Riesgo)

a. El Directorio 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 deberá estar siempre asociado al menos a un riesgo con exposición no aceptada de acuerdo al apetito al riesgo, así como un riesgo podrá estar sujeto a varios planes de acción, a fin de lograr su mitigación.
c. La Gerencia y/o Responsable de Proceso son los encargados de la ejecución de los planes de acción, definición de los plazos y seguimiento y control de los mismos. El establecimiento del plazo de los planes de acción, tanto como la fecha de inicio y fin de su seguimiento debe ser no mayor a 20 días hábiles posterior a su conocimiento, de manera tal que se asegure una oportuna implementación de dichos planes, priorizando aquellos que ayuden a reducir la exposición de los riesgos de acuerdo al nivel de apetito definido.
d. El Responsable titular 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, informando los resultados a la Gerencia General y al Comité técnico de Riesgos.

FONAFE - Consuelo Vidal Ejecutivo Corporativo - Gerencia De Planeamiento Y Excelencia Operacional
FONAFE - Jose Alves Llanos Jefe - Oficina De Buen Gobierno Corp. Y Gestión De Riesgos Operacionales
FONAFE - Alejandra Narváez Especialista de Riesgos - Oficina De Buen Gobierno Corp. Y Gestión De Riesgos Operacionales
FONAFE - Dirección Ejecutiva

7.5. Mejora continua

a. La mejora continua de procesos deberá considerar la evaluación de los aspectos relacionados al riesgo y la evaluación de la efectividad de los controles existentes e implementados y deberá cumplir con el presente Lineamiento.

b. Con base en los resultados del monitoreo y las revisiones, se deberán tomar decisiones sobre la forma en que se podrían mejorar las políticas, procedimientos y el Plan para la GIR.

c. Anualmente, y cada vez que lo requiera, FONAFE revisará y determinará la necesidad de mejorar y/o actualizar la política de Riesgos. Los principales factores a tomar en consideración para realizar modificaciones en la política son:

- Los resultados obtenidos en las autoevaluaciones y evaluaciones del desempeño de la GIR.
- Modificaciones en la normativa o mecanismos de reporte requeridos.
- Cambios en la estructura organizacional de la GIR.

8. RIESGO DE FRAUDE

a. La empresa debe contar con políticas, procedimientos, manuales 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.

b. Los riesgos de fraude identificados deben ser comunicados oportunamente a la Gerencia, para dar respuesta adecuada.

c. 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. 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.

d. La empresa que por sus características particulares no cuente con suficiente personal para aplicar plenamente la segregación de funciones, deberá evitar el riesgo que ello implica por medio de la implementación de otros mecanismos. Una alternativa posible de solución sería la rotación del personal, medida que contribuiría a que no se concentre por tiempo prolongado una misma actividad en una sola persona.

e. La empresa debe contar con canales de denuncia para usuarios externos e internos, de modo que sea posible detectar oportunamente los conflictos de interés y/o eventos de fraude que afecten a la empresa y el cumplimiento de sus objetivos, y así brindar soporte al desarrollo eficiente de la GIR.

8.1. Cómo gestionar los conflictos de interés

8.1.1. Autonomía

Con el fin de evitar los conflictos de interés en la empresa, es fundamental el establecimiento de la autonomía de los responsables de la GIR en la ejecución de las principales actividades de esta función, de acuerdo con lo establecido en la siguiente tabla:

Actividades	Responsabilidades		
	Propone y/o ejecuta	Visto Bueno	Aprobar
1. Definición del nivel de apetito, tolerancia y capacidad de riesgo	Responsable Titular de la GIR	Comité técnico de Riesgos	Directorio
2. Autoevaluación de riesgos y controles	Responsable de Proceso	Responsable Titular de la GIR	Comité técnico de Riesgos
3. Definición del indicador clave de riesgo	Responsable de Proceso	Responsable Titular de la GIR	Comité técnico de Riesgos
4. Definición de planes de acción	Responsable de Proceso	Responsable Titular de la GIR	Comité técnico de Riesgos
5. Definición del Plan de la GIR	Responsable Titular de la GIR	Comité técnico de Riesgos	Directorio
6. Desempeño de la GIR	Responsable Titular de la GIR	Comité técnico de Riesgos	Directorio

8.1.2. Criterios para la solución de conflictos de interés

De acuerdo al principio N° 2 del 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.

De igual manera, la empresa deberá alinearse a lo dispuesto en el principio N°28 de dicho documento, en el cual se establece 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.

8.1.3. Criterios para evitar los conflictos de interés

La empresa debe contar además con las siguientes consideraciones para evitar la generación de conflictos de interés:

- Contar con un Director Independiente.
- Mantener actualizados los documentos normativos internos tales como políticas, lineamientos, procedimientos, instructivos, entre otros de manera que facilite la toma de decisiones.
- Restricciones de contar con colaboradores que tengan relación de parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad, segundo grado de afinidad y unión civil.

9. RECURSOS NECESARIOS

a. Con el objetivo de procurar el éxito de las estrategias de tratamiento al riesgo, 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 tratamiento de riesgos, así como otros elementos necesarios para el desarrollo de la GIR, 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.

10. DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

a. La Dirección Ejecutiva de FONAFE debe velar y exigir que cada empresa, sin considerar su tamaño tenga establecida la GIR, adaptado a la naturaleza, complejidad y riesgo de sus actividades, considerando además los cambios de entorno y condiciones particulares de la empresa. Las empresas que ya cuenten con la GIR implementada, deberán adecuar su sistema al presente lineamiento, en un plazo no mayor a un año.

b. El Órgano de Buen Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos Operacionales de FONAFE ha desarrollado una metodología denominada "Guía para la Gestión Integral de Riesgos" que deberá permitir 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 deberá incluir el nivel de madurez obtenido luego de la evaluación, dicho informe deberá ser presentado al Comité técnico de Riesgos para su revisión. Posteriormente el mismo deberá ser remitido al Directorio para su aprobación, esto debe estar alineado con los plazos de reporte indicados en el literal h del numeral 7.2 del presente lineamiento.

f. A su vez, producto de la evaluación anual de la GIR, la empresa deberá establecer un Plan para la GIR respecto al nivel de madurez de la GIR que desee alcanzar, en función a dicho plan deberá desarrollar la estrategia de implementación en sus principales procesos. Esto permitirá a cada una de las empresas una implementación sostenida y progresiva de la GIR.

g. Trimestralmente, el Responsable titular de la GIR debe revisar con los Responsables de los Procesos el avance en la ejecución del Plan para la GIR. De presentarse un retraso, el Responsable de la GIR deberá identificar su causa, considerando:

- Si se debe a una falta de recursos deberá elevar la solicitud al Comité técnico de Riesgos para que se comunique al Directorio de la empresa.
- Si se debe a ineficiencias en la gestión de los Responsables de Procesos. Deberá priorizar solucionar la causa de las mismas y las tareas pendientes reportándolo al Comité técnico de Riesgos.
- Si se debe a una inadecuada estimación de las actividades, deberá gestionar el cambio del cronograma de implementación del Plan para la GIR, el cual deberá contar con el visto bueno del Comité técnico de Riesgos y ser aprobado por el Directorio.

h. Semestralmente, el Responsable de la GIR deberá enviar el informe ejecutivo que contiene el cronograma, avance del Plan para la GIR, nivel de madurez, matriz de riesgos y controles y cumplimiento de los planes de acción al Comité técnico de Riesgos para su revisión y visto bueno, quien lo deberá hacer llegar posteriormente al Directorio para su aprobación. El informe ejecutivo junto con el Acuerdo de Directorio que lo aprueba deberá ser remitido a FONAFE, en la fecha indicada en la Directiva de Gestión.

i. Al término de cada ejercicio, se deben efectuar evaluaciones del nivel de madurez de a GIR que permita establecer el grado de avance en la implementación de la GIR y la efectividad 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.

La validación de la evaluación del nivel de madurez de la GIR se realizará a partir del segundo año de implementada la GIR y de manera anual, este proceso será llevado a cabo por el Órgano de Buen Gobierno Corporativo y

Gestión de Riesgos Operacionales de FONAFE. La evaluación se deberá realizar un trimestre después de la evaluación del Sistema de Control Interno, debido a que la realización del proceso anterior comprende actividades que forman parte del contenido de ésta evaluación.

k. Los resultados del proceso de validación serán comunicados a la Dirección Ejecutiva y Gerencia de Desarrollo Corporativo de FONAFE así como a la Gerencia General de la empresa objeto de revisión.

11. 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", que recoge los elementos esenciales que debe tener en cuenta la empresa en el diseño, implementación y puesta en marcha de la GIR.
b. El Manual Corporativo "Guía para la Gestión Integral de Riesgos", 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 de la GIR y del proceso deben conocerlos y entenderlos.

12. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES

Todas las personas están expuestas a diversos riesgos, independientemente del cargo jerárquico o nivel funcional que desempeñen en la organización, laboren y/o formen parte de la empresa.

Son las personas que integran la empresa quienes establecen y llevan a cabo los objetivos de cada empresa, 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 explicitas o implícitas respecto al funcionamiento de la GIR en la empresa. Los roles y responsabilidades en materia de la GIR son las siguientes:

12.1. 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. Asimismo es responsable de establecer y asegurar una efectiva GIR. Sus responsabilidades generales son:

- Impulsar la toma de decisiones de la GIR de la empresa.
- Definir la cultura de GIR.
- Aprobar la declaración de apetito de riesgo definida por el Comité técnico de Riesgos.
- Aprobar la Política de GIR.

FONAFE Consuelo Vidal Ejecutivo Corporativo Gerencia Corporativa De Planeamiento Y Excelencia Operacional

FONAFE José Reyes Llanos Gerente de Auditoría Corp. y Gestión de Riesgos Operacionales

FONAFE Alejandra Narváez Especialista de Riesgos Órgano de Buen Gob. Corp. y Gestión de Riesgos Operacionales

FONAFE Dirección Ejecutiva

- Aprobar el Plan de GIR propuesto por el Comité de técnico de Riesgos y monitorear su ejecución
- 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.
- Velar por el alineamiento entre los objetivos y actividades de la GIR con el Plan Estratégico de la empresa.
- Evaluar anualmente el desarrollo de la GIR de la empresa y el desempeño del personal involucrado, presentar los resultados a FONAFE.
- La empresa deberá conformar el Comité de Riesgos en base al Lineamiento Corporativo: "Lineamientos para la elaboración de Reglamentos de los Comités especiales para las empresas bajo el ámbito de FONAFE" que se encuentra vigente.

12.2. Comité técnico de Riesgos

Un paso importante para implementar una adecuada GIR en la empresa es la constitución de un Comité técnico de Riesgos 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

La conformación de este Comité, tendrá la participación de 3 a 5 gerentes y liderado por el Gerente General, quienes revisarán los temas más específicos e importantes de cara a la GIR en la empresa en coordinación con los responsables titular y suplente de la GIR.

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

- Definir el apetito, tolerancia y capacidad de riesgo.
- Proponer la política de la GIR y presentarla al Directorio para su aprobación.
- Proponer el Plan para la GIR al Directorio.
- Proponer y asegurar la aplicación del Manual Corporativo "Guía para la Gestión Integral de Riesgos" en la empresa.
- Gestionar la asignación del personal y recursos necesarios para la implementación de la GIR.
- Promover el cumplimiento del rol del Responsable de Proceso.
- Gestionar los riesgos claves de la empresa según lo definido en el apetito y tolerancia al riesgo.
- Monitorear la evolución de la criticidad de los riesgos plasmada en mapa de riesgos, y evaluar el progreso de las estrategias.
- Alertar sobre nuevos riesgos.
- Aprobar la información de la GIR que la empresa publique o comparta con entidades externas.

FONAFE - Gerencia Corporativa De Planeamiento Y Excelencia Operacional - Consuelo Vidal Ejecutivo Corporativo

FONAFE - Oficina De Buen Gob. Corp. Y Gestión De Riesgos Operacionales - José Reyes Llanos Jefe

FONAFE - Oficina De Buen Gob. Corp. Y Gestión De Riesgos - Alejandra Narv Especialista de Riesgos

FONAFE Dirección Ejecutiva

- Aprobar los criterios y técnicas para la evaluación de riesgos.
- 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.
- Aprobar en el plan anual de capacitación de la empresa, capacitaciones sobre la GIR para el personal de la empresa.
- Promover e implementar la cultura de GIR.
- Apoyar en el proceso de evaluación del Directorio alcanzando de manera oportuna los resultados e información requeridos relacionados al desempeño de la GIR.
- Estudiar y revisar la evaluación de la GIR.
- Aprobar el plan de acción propuesto por los responsables de la GIR para la implementación y fortalecimiento de la GIR.
- Recomendar acciones de mejora para la eficiencia, eficacia y efectividad de la GIR.
- Establecer las estrategias que ayuden a la organización a mitigar los riesgos a los que se encuentra expuesta, proponiendo medidas de control que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

12.3. Gerencia

Para fines del presente Lineamiento, la Gerencia comprende todos los órganos gerenciales de la empresa, incluyendo al Gerente General o cargo equivalente, los cuales actúan de acuerdo a sus correspondientes competencias y atribuciones funcionales.

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.

12.3.1. Gerente General o cargo equivalente

- La puesta en práctica de las políticas y medidas acordadas por el Directorio relacionadas a la GIR.
- 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.
- La conducción y evaluación del funcionamiento del Comité técnico de Riesgos
- La supervisión del fortalecimiento de la cultura de riesgos dentro de la empresa.
- Proporciona liderazgo y organiza la función de la GIR.

12.3.2. Órganos Gerenciales

- Cuidar y vigilar la corrección, rendimiento y resultados de los procesos, actividades y operaciones que se realizan bajo su ámbito de competencia.
- 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.
- Asegurarse de la contribución de los controles de riesgos al logro de los resultados de la gestión.
- La supervisión del fortalecimiento de la cultura de la GIR de su gerencia, de su personal a cargo, desarrollando actividades de fortalecimiento de la cultura de riesgos, evaluando el desempeño de su personal a cargo frente a las actividades de capacitación y sensibilización de su personal.
- Atender las consultas y verificar la implementación de las recomendaciones formuladas por los órganos encargados de la GIR.

12.4. Responsable Titular/Suplente

Para fines del presente Lineamiento, el responsable de la GIR dentro de la empresa, es quien desempeña una función administrativa, no comprendido en los niveles jerárquicos mencionados previamente. Sus responsabilidades específicas son:

- Brindar soporte al Comité técnico de Riesgos en la elaboración del Plan para la GIR y en su ejecución.
- Apoyar en la definición del apetito, tolerancia y capacidad al riesgo.
- Apoyar en la elaboración de la Política de Gestión Integral de Riesgos.
- Brindar soporte en la aplicación del Manual Corporativo "Guía para la Gestión Integral de Riesgos".
- Brindar soporte en las actividades de evaluación de riesgos al Responsable de Proceso.
- Mantener vigente el mapa de riesgos y reportar su estado al Comité técnico de Riesgos.
- Apoyar en la información de la GIR que la empresa publique o comparta con entidades externas.
- Brindar soporte en las actividades de capacitación en la GIR.
- Soportar en la identificación de estrategias de respuesta al riesgo y definición de planes de acción, para ser gestionado su implementación por el Responsable de Proceso y monitorear su cumplimiento.

- Brindar soporte al Comité técnico de Riesgos en el reporte de resultados y entrega de información requeridos para la evaluación del Directorio.

En caso de ausencia del Responsable titular de la GIR por motivos de fuerza mayor o vacaciones, el Responsable suplente de la GIR, asumirá todas las funciones mencionadas. Asimismo el Responsable titular podrá solicitar apoyo al suplente si lo considerase necesario para el desarrollo de la implementación de la GIR.

12.5. Dueño de Proceso

Para fines del presente Lineamiento, denominado dueño de proceso o gestor de riesgos, es el responsable del proceso dentro de la empresa, es quien está a cargo de los procesos de la empresa; y son responsables de los riesgos que estos implican. Sus responsabilidades específicas son:

- Implementar la cultura de GIR en los procesos bajo su responsabilidad.
- Definir la tolerancia al riesgo en coordinación con el Responsable de la GIR.
- Asegurar la aplicación de la Guía para la Gestión Integral de Riesgos en los procesos bajo su responsabilidad.
- Comunicar los cambios en sus procesos y los riesgos asociados al Responsable de la GIR y al Comité técnico de Riesgos.
- Administrar los riesgos de sus procesos sobre la base de los resultados de la evaluación de riesgos.
- Monitorear el cumplimiento de los planes de acción y reportar los resultados al Responsable de la GIR y al Comité técnico de Riesgos.
- Apoyar al Responsable de la GIR en el desarrollo de las actividades contenidas en el Plan de la GIR donde corresponda.
- Velar por la efectividad de los controles asociados a los riesgos de sus procesos.
- Apoyar al Comité técnico de Riesgos con la información requerida para la evaluación del Directorio.
- Reportar oportunamente la información de la GIR al Responsable de la GIR.

A fin de conocer la metodología corporativa de la Gestión de procesos, FONAFE aprobará las disposiciones que sean necesarias.

13. DISPOSICIONES FINALES

a. La implementación de este Lineamiento deberá ser proporcional al tamaño, complejidad, estructura, relevancia económica, perfil de riesgo y modelo de negocio de cada empresa bajo el ámbito de FONAFE. Esto supone ajustes razonables según procedan para empresas con perfiles de riesgo más bajos, y mantenerse alerta ante mayores riesgos que podrían ir unidos a exigencias normativas específicas.
b. Una vez recibido el lineamiento aprobado, por única vez la empresa tendrá 15 días calendario como máximo para remitir al Órgano de Buen Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos Operacionales de FONAFE el formato check list con la información solicitada, ello con la finalidad de analizar el nivel con el que cuenta la empresa (información mínima indispensable) y poder calcular el tiempo que la empresa tomará para implementar la GIR. Posterior a ello cada empresa deberá elaborar su Plan de trabajo. Ver Anexo 1.
c. Para los fines de la aplicación del presente Lineamiento, la empresa deberá 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 de Riesgos Operacionales y el área de Gestión de Portafolio de Empresas de FONAFE, posterior al cumplimiento de lo establecido en el literal b del numeral 13.
d. Las empresas deben incorporar progresivamente en su Reglamento de Organización y Funciones, o documento que haga sus veces, funciones establecidas en el numeral 12 del presente Lineamiento para desarrollar las acciones de implementación de la GIR. Previo a ello, podrá comunicar las acciones a realizar por cada uno de los integrantes de la empresa a través de Memorándums.
e. Las empresas que a la fecha de entrada en vigencia del Lineamiento cuenten con políticas, metodologías y procedimientos para la GIR, deberán adecuarlo de acuerdo al presente Lineamiento y al Manual Corporativo "Guía para la Gestión Integral de Riesgos" en un plazo no mayor a un año.
f. La Dirección Ejecutiva de FONAFE podrá aprobar las modificaciones que sean necesarias para la mejor aplicación del presente Lineamiento.

14. ANEXOS

Anexo 1: Implementación de la GIR – Check List

El anexo 1 deberá ser llenado y remitido al Órgano de Buen Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos Operacionales de FONAFE en un plazo no mayor a 15 días calendario. Para cualquiera sea el caso se deberá marcar con una "X".

Anexo 1
Implementación de la GIR – Check List

Implementación de la GIR – Check List *"Nombre de la Empresa"*			
Preguntas	**Sí**	**No**	**Comentarios**
1. ¿Cuentan con estructura de procesos? Explicar a qué nivel			
2. ¿Cuentan con Comité técnico de Riesgos y/o similar? Especificar quienes lo conforman			
3. ¿Cuentan con área específica de GIR? Especificar nombre del área			
4. ¿Cuentan con área alternativa que se encarga de los temas de la GIR? Especificar nombre de área			
5. ¿Cuentan con personal que tenga conocimiento en GIR? Especificar cargo			
6. ¿Cuentan con responsable alternativo que se encarguen de temas de GIR? Especificar cargo			
7. ¿Cuentan con la GIR implementada? Explicar a qué nivel			
8. ¿Cuentan con política de GIR? Explicar vigencia			
9. ¿Cuentan con manual metodológico de GIR?			
10. ¿Cuentan con matrices de riesgo? Explicar			
11. ¿Qué se viene reportando al Directorio relacionado a la GIR?			

FONAFE - Corporación - Consultorio De Planeamiento Y Excelencia Operacional - Consuelo Vidal Técnico Corporativo

FONAFE - Corporación - Dirección De Buen Gob. Corp. Y Gestión De Riesgos Operacionales - José Chávez Llanos Jefe

FONAFE - Dirección Ejecutiva

FONAFE - Dirección De Buen Gob. Corp. Y Gestión De Riesgos Operacionales - Alejandra Narváez Especialista de Riesgos