



Resolución Ministerial

N° 276-2017-MIDIS

Lima, 13 DIC. 2017

VISTOS, el Acta N° 002-2017-MIDIS/CCI, del Comité de Control Interno del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social; el Memorando N° 1063-2017-MIDIS/SG/OGPPM, de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización; el Informe N° 119-2017-MIDIS/SG/OGPPM/OM, de la Oficina de Modernización; y el Informe N° 552-2017-MIDIS/SG/OGAJ, de la Oficina General de Asesoría Jurídica;

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 4 de la Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las entidades del Estado, precisa que las entidades del Estado implantan obligatoriamente sistemas de control interno en sus procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales, orientando su ejecución al cumplimiento de los objetivos que allí se mencionan; asimismo, el artículo 10 de la citada norma señala que la Contraloría General de la República con arreglo a lo establecido en el artículo 14 de la Ley N° 27785, dicta la normativa técnica de control que oriente la efectiva implantación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación;

Que, mediante Resolución de la Contraloría N° 149-2016-CG, se aprobó la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD denominada "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado", de obligatorio cumplimiento para, entre otros, las entidades del Estado sujetas a control por el Sistema Nacional de Control, de conformidad con lo establecido en el artículo 3 de la Ley N° 27785, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República;

Que, respecto al análisis de la gestión de riesgos, en la Actividad 5 del subnumeral 7.2.2 del numeral 7.2 del artículo 7, de la precitada Directiva, se estableció que la entidad debe considerar entre otros aspectos, la elaboración de la política de riesgos, el manual de gestión de riesgos y del plan de gestión de riesgos;

Que, mediante Resolución de la Contraloría N° 004-2017-CG, se aprobó la Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado, en cuyo numeral 2 "Componente: Evaluación de Riesgos" del Anexo N° 10, establece que el Manual de Gestión de Riesgos es un documento de gestión del mencionado Componente, en el marco de la implementación del Sistema de Control Interno;

Que, mediante el Memorando N° 1063-2017-MIDIS/SG/OGPPM, la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, de conformidad con sus funciones y atribuciones, hace suyo el Informe N° 119-2017-MIDIS/SG/OGPPM/OM, de la Oficina de Modernización, a través del cual remite y sustenta la propuesta de "Manual de Gestión de Riesgos de Procesos en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social", elaborado por dicha Oficina General;

MIDIS
Oficina General de Asesoría Jurídica

MIDIS
Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización

MIDIS
Oficina de Modernización

MIDIS
Oficina de Planeamiento, Presupuesto y Modernización

SECRETARIA GENERAL
N° 8
L. DIAZ
Secretaría General
MIDIS

Que, en el marco de las actividades de implementación del Sistema de Control Interno, el acotado Manual fue sometido, evaluado y validado en la Sesión N° 02 del Comité de Control Interno (CCI) del MIDIS que consta en Acta N° 002-2017-MIDIS/CCI, a través de la cual se acordó gestionar su aprobación mediante la resolución correspondiente;

Que, con el objeto de establecer la metodología para identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos de los procesos a nivel institucional, en el marco del Sistema de Control Interno (SCI) y del Sistema Integrado de Gestión en la Sede Central del MIDIS, resulta necesario aprobar el Manual de Gestión de Riesgos de Procesos en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social;

De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 29792, Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 006-2017-MIDIS; y la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado";

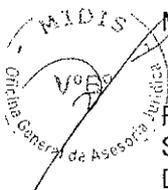
SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobar el "Manual de Gestión de Riesgos de Procesos en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social", el mismo que forma parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2.- Disponer la publicación de la presente resolución ministerial y su anexo, en el Portal Institucional del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (www.midis.gob.pe).

Regístrese y comuníquese.


.....
Fiorella Molinelli Aristondo
MINISTRA DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL





PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

OFICINA DE MODERNIZACIÓN

Fecha de vigencia: 13/1/2017

Página 1 de 16

MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS DE PROCESOS EN EL MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL

Manual N° 002 -2017-MIDIS

Aprobado por Resolución Ministerial N° 276 -2017-MIDIS

Etapa	Responsable	Visto Bueno y sello:
Propuesto por:	Teresa Trasmonte Abanto	
Cargo:	Jefa de la Oficina de Modernización.	
Fecha:	15/1/2017	
Revisado por:	Luis Humberto Ñañez Aldaz	
Cargo:	Jefe de la Oficina General de Planeamiento, Presupuesto y Modernización	
Fecha:	15/1/2017	
Revisado por:	Percy Antonio Curi Portocarrero	
Cargo:	Jefe de la Oficina General de Asesoría Jurídica	
Fecha:	07/1/2017	
Aprobado por:	Fiorella Molinelli Aristondo	
Cargo:	Ministra de Desarrollo e Inclusión Social	
Fecha:	13/1/2017	





PERU

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

Título: Manual de gestión de riesgos de procesos en el MIDIS

Fecha de aprobación: 13/12/2017

Página 2 de 16

HOJA DE CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Justificación 1/	Textos Modificados 2/	Responsable 3/
01		Elaboración inicial del documento		Oficina de Modernización
02				
..				
...				
...				
...				

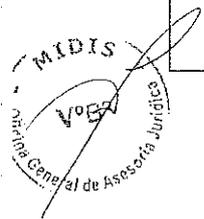
Notas:

1/ Justificación de la nueva versión del documento, puede darse en los casos de:

a) Modificación, b) Actualización, c) Reestructuración.

2/ Señalar los párrafos, secciones, literales que se han incorporado.

3/ Señalar la unidad orgánica que solicita la nueva versión del documento e indicar el informe sustentatorio.





PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

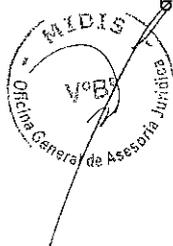
Título: Manual de gestión de riesgos de procesos en el MIDIS

Fecha de aprobación: 13/12/2017

Página 3 de 16

ÍNDICE

- 1. OBJETIVO4
- 2. ALCANCE4
- 3. BASE LEGAL4
- 4. CONTENIDOS GENERALES4
- 4.1. POLÍTICA DE RIESGOS EN EL MIDIS4
- 4.2. LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA SEDE CENTRAL DEL MIDIS4
- 4.3. RESPONSABLES DE LOS RIESGOS EN EL MIDIS5
- 5. CONTENIDOS ESPECÍFICOS5
- 5.1. METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS5
- 5.1.1. COMUNICACIÓN6
- 5.1.2. ESTABLECIMIENTO DEL ENTORNO6
- 5.1.3. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO7
- 5.1.4. ANÁLISIS DEL RIESGO7
- 5.1.5. EVALUACIÓN DEL RIESGO8
- 5.1.6. TRATAMIENTO DEL RIESGO9
- 5.1.7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN11
- 5.2. MATRIZ DE REGISTROS DEL RIESGO11
- 6. ANEXOS12
- 6.1. GLOSARIO DE TÉRMINOS12
- 6.2. ROLES Y RESPONSABLES DEL EQUIPO DE RIESGOS13
- 6.3. ANÁLISIS DEL CONTEXTO14
- 6.4. REGISTRO DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL15
- 6.5. MATRIZ DE RIESGO16





PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

Título: Manual de gestión de riesgos de procesos en el MIDIS

Fecha de aprobación: 13/12/2017

Página 4 de 16

1. OBJETIVO

Establecer la metodología para identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos de los procesos a nivel institucional en el marco del Sistema de Control Interno y el Sistema Integrado de Gestión en la Sede Central del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (en adelante, MIDIS).

2. ALCANCE

Las disposiciones contenidas en el presente Manual son aplicables para todos las/los servidoras/es civiles del MIDIS y para los terceros involucrados en la gestión de procesos.

3. BASE LEGAL

- 3.1. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 3.2. Ley N° 29792, Ley de creación, organización y funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.
- 3.3. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- 3.4. Decreto Supremo N° 006-2017-MIDIS, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y modificatoria.
- 3.5. Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD denominada "Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado".
- 3.6. Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, que aprueba la Guía para la Implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado
- 3.7. Resolución Ministerial N° 132-2016-MIDIS, que aprueba el Mapa de Procesos del MIDIS.
- 3.8. Resolución Ministerial N° 141-2017-MIDIS, que aprueba el Manual Integrado para el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) ISO 9001:2015 y el Sistema de Gestión Antisoborno ISO 37001:2016 de la Sede Central del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.
- 3.9. Normativa internacional ISO 31000:2009 Gestión del riesgo.
- 3.10. Normativa internacional ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad.
- 3.11. Normativa internacional ISO 37001:2016 Sistemas de Gestión de Antisoborno.

CONTENIDOS GENERALES

4.1. POLÍTICA DE RIESGOS EN EL MIDIS

La Alta Dirección del MIDIS define una política de riesgos con la finalidad de establecer una directriz ante los efectos de incertidumbre en el logro de sus objetivos a nivel entidad y a nivel de cada proceso. Dicha política debe ser comunicada, aprendida y ser tomada a conciencia para su aplicación por todos los/as servidores/as.

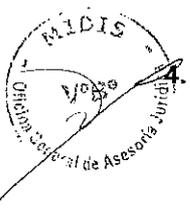
La política de riesgo es:

El MIDIS comprometido en mejorar la calidad de vida de la población en situación de pobreza, riesgo, vulnerabilidad y abandono del país, implementa una gestión de riesgos para garantizar que el Sector Desarrollo e Inclusión Social responda a las necesidades y expectativas cambiantes de los ciudadanos y de las partes interesadas, logrando con ello los objetivos institucionales.

4.2. LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA SEDE CENTRAL DEL MIDIS

La gestión del riesgo es un proceso sistemático para identificar, analizar, evaluar y tratar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de desarrollar controles anticipados que permitan salvaguardar los objetivos de la institución.

Es concordante con el Sistema Integrado de Gestión bajo la normativa internacional ISO, en relación a la planificación, identificación, evaluación, tratamiento y seguimiento de los





PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

Título: Manual de gestión de riesgos de procesos en el MIDIS

Fecha de aprobación: 13/12/2017

Página 5 de 16

riesgos declarados en el Manual del Sistema Integrado del MIDIS¹, así como los riesgos identificados de manera permanente según el nivel de probabilidad de ocurrencia o impacto en lo relacionado a los riesgos de los procesos del MIDIS bajo la metodología que desarrolla la Contraloría General de la República en el Anexo 13 de la Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado².

La gestión de riesgos en la Sede Central del MIDIS es dimensional:

- a) En el ámbito del Sistema de Control Interno, bajo las normativas de Control Interno aprobadas por la Contraloría General de la República y las directivas anticorrupción.
- b) En el ámbito del Sistema de Gestión de Calidad y la Gestión de Procesos, bajo las normativas del ISO 9001:2015 y del Manual de Procesos y Procedimientos, se establecen los procesos críticos o misionales del MIDIS, y se procede a evaluar los controles existentes a efectos de asegurar respuesta adecuada a los riesgos.
- c) En el ámbito del Sistema de Gestión Antisoborno, bajo la normativa del ISO 37001:2016, se identifica el riesgo de soborno en la institución, se analiza y se evalúa la idoneidad y eficacia de los controles existentes para mitigar los riesgos evaluados a efectos de asegurar la prevención, detección y enfrentar al soborno en cumplimiento con los objetivos del Gobierno Nacional.

4.3. RESPONSABLES DE LOS RIESGOS EN EL MIDIS

4.3.1. La Alta Dirección tiene la responsabilidad de liderazgo y compromiso en la gestión de riesgos en el Ministerio, asegurando los recursos para que se logren los objetivos y se implementen los planes de acción, así como, comunicar la importancia de una gestión de riesgos eficaz.

4.3.2. El Comité de Control Interno del MIDIS tiene la responsabilidad de supervisar el cumplimiento de las estrategias para minimizar el efecto de los riesgos.

4.3.3. La Secretaria Técnica del Comité de Control Interno a través de la Oficina de Modernización asume la coordinación de la gestión de riesgos en el MIDIS, tiene la responsabilidad de proponer la normativa relacionada a los riesgos y gestionar los riesgos de los procesos en el MIDIS.

4.3.4. Los dueños de los procesos aprobados en el Mapa de Procesos del MIDIS mediante Resolución Ministerial N° 132-2016-MIDIS, o en los que corresponde, los titulares de los órganos y unidades orgánicas en la Sede Central del MIDIS, denominados también como "propietario del riesgo", tienen la responsabilidad de tomar conciencia de los riesgos, aplicar los controles, ejecutar las actividades y las tareas de prevención, mitigación y evaluación de los riesgos de los procesos a su cargo.

4.3.5. Asimismo, es responsabilidad de los servidores/as civiles del MIDIS ejecutar las acciones de prevención, mitigación y evaluación establecidos. Complementariamente en el Anexo (Numeral 6.2) se detallan los roles de los responsables de los riesgos.

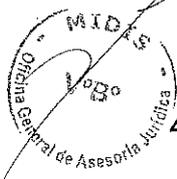
5. CONTENIDOS ESPECÍFICOS

5.1. METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

La metodología para la gestión de los riesgos comprende la identificación, planificación de acciones, adopción de controles mediante políticas, directivas y acciones, cuyos fines es evitar o prevenir riesgos, asumir riesgos para perseguir una oportunidad, eliminar la fuente de riesgo, cambiar la probabilidad o las consecuencias o reducir efectos no deseados, mitigar, compartir, transferir o mantener riesgos mediante decisiones informadas.

¹ Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 141-2017-MIDIS.

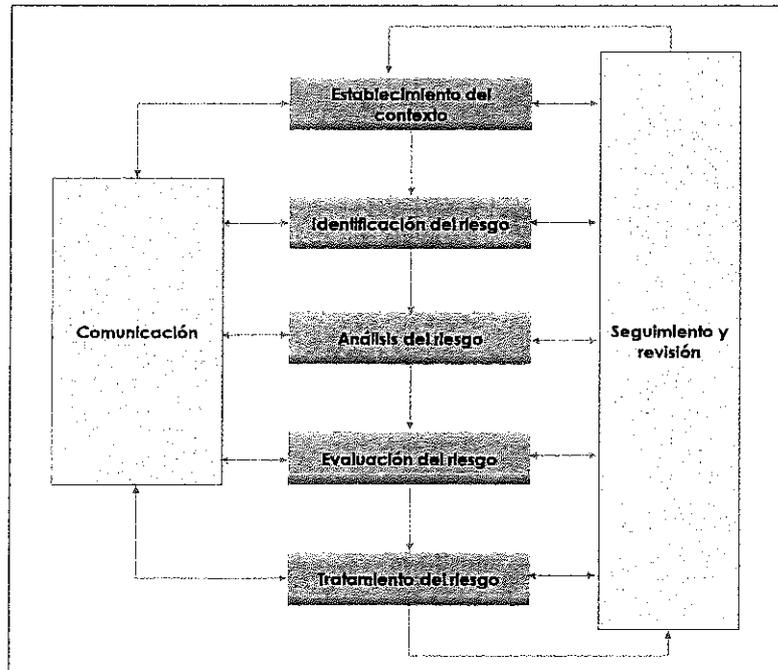
² Aprobado por Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG.





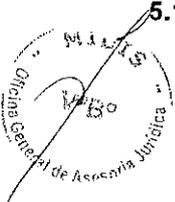
Los criterios base para el establecimiento de la metodología es la norma internacional ISO 31000 Gestión del riesgo. Principios y Directrices y el Marco Integrado de Control Interno COSO de la Contraloría General de la República. En ese marco, el proceso de gestión del riesgo se gráfica a continuación:

Gráfica N° 01 El proceso de gestión del riesgo



Fuente: ISO 31000:2009

5.1.1. COMUNICACIÓN



Las comunicaciones y consultas con las partes externas e internas deben ser permanentes en toda la gestión de riesgos. Se debe establecer un plan de comunicación, explicando los riesgos determinados, las causas, sus consecuencias y los tratamientos o planes para mitigarlos. Es deber de los dueños de los procesos dar a conocer el presente Manual como la metodología para la gestión de riesgos en el MIDIS, así también recoger sus consultas y/o mejoras a la gestión.

Dichas comunicaciones deben ser veraces, pertinentes, exactas, entendibles, confidenciales y de integridad personal a fin de evitar percepciones equivocadas del riesgo, de tal manera que permita tomar decisiones acertadas y eficaces.

5.1.2. ESTABLECIMIENTO DEL ENTORNO

Es el proceso mediante el cual, se identifican elementos o circunstancias internas y externas, la comprensión del mismo ayuda a determinar los riesgos de los procesos.

El contexto externo, implica identificar aquellos elementos que tienen influencia en el desarrollo de los procesos del MIDIS y pueden ser determinantes en el logro de sus objetivos, incluyen los aspectos regulatorios, legales, financieros, tecnológicos, económicos, naturales, a nivel internacional, nacional, regional o local, factores y tendencias, así como las relaciones con las partes interesadas externas (clientes, proveedores, entidades del Estado, entre otras).

El contexto Interno, comprende su cultura organizacional, la forma como está organizada (cargos, funciones, responsabilidades, objetivos, procedimientos entre otros), sistemas de información, activos de información, flujo de información, proceso





PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

Título: Manual de gestión de riesgos de procesos en el MIDIS

Fecha de aprobación: 13/10/2017

Página 7 de 16

de toma de decisiones (tanto formales como informales), controles operacionales, diseño de la estrategia de la organización y la comprensión de la gestión de riesgos por parte del recurso humano. En el Anexo (Numeral 6.3) se encuentra la metodología para realizar el análisis del contexto.

5.1.3. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

La identificación del riesgo es un proceso permanente, interactivo e integrado, se realiza con una revisión de los procesos y procedimientos que se realizan en el MIDIS de acuerdo a los objetivos estratégicos y las funciones establecidas de la institución.

Se emplean las técnicas de recopilación de información, tales como: tormentas de ideas, técnicas Delphi, análisis FODA, cuestionarios, encuestas y entrevistas; y las técnicas de diagramación, tales como: diagramas de causa y efecto, diagramas de flujo de procesos, matriz e inventario de riesgos³.

Con dicha revisión se identifica los riesgos considerando los aspectos que pueden afectar el logro de los objetivos, los cuales pueden ser factores internos y externos, o aquellos sucesos que podrían crear, mejorar, prevenir, degradar, acelerar o retrasar el logro de los objetivos. La clasificación del riesgo identificado se realiza utilizando la Tabla N° 1.

Tabla N° 1 Clasificación de los riesgos

N°	Tipo de Riesgo	Descripción
1	Riesgo Estratégico	Riesgo asociado a la gestión de la entidad y asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la definición de políticas, el diseño y conceptualización de la entidad por parte de la Alta Dirección.
2	Riesgo Operativo	Riesgo asociado a la parte operativa y técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, definición de los procesos, estructura organizacional, desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales.
3	Riesgo Financiero	Riesgo asociado al manejo de los recursos de la entidad e incluye, la ejecución presupuestal, elaboración de los estados financieros, pagos, manejos de excedentes de tesorería y manejo sobre los bienes.
4	Riesgos de Cumplimiento	Riesgo asociado a la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, ética pública y en general, su compromiso ante la comunidad.
5	Riesgos de Tecnología	Riesgo asociado a la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga sus necesidades actuales y futuras, y soporte el cumplimiento de su misión.
6	Riesgo de corrupción	Riesgo asociado a la posibilidad de que, por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado.

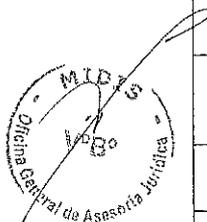
Fuente: Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG

5.1.4. ANÁLISIS DEL RIESGO

El análisis del riesgo implica desarrollar una comprensión del riesgo. En base a la lista de riesgos, se debe analizar las causas, fuentes del riesgo y controles existentes, de esta manera se determinan las consecuencias y su probabilidad, así como también se determinan otros atributos del riesgo.

Se debe considerar los siguientes conceptos:

³ Para mayor detalle consultar el Anexo 13 de la Guía para la implementación del fortalecimiento del sistema de control interno en las entidades del estado.





Probabilidad: La posibilidad de ocurrencia del riesgo; ésta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

Impacto o severidad: Las consecuencias que puede ocasionar a la entidad la materialización del riesgo. El impacto de los eventos y el riesgo consecuente debe ser evaluado desde un punto de vista inherente y residual.

Riesgo inherente: Riesgo que existe por la naturaleza de la entidad, es decir, por dedicarse a una determinada actividad.

Riesgo residual: El riesgo residual es aquél que permanece después que el órgano o unidad orgánica toma las acciones de control necesarias para reducir la probabilidad y consecuencia del riesgo.

Fuente: Guía para la Implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado

5.1.5. EVALUACIÓN DEL RIESGO

La finalidad de la evaluación es ayudar a la toma de decisiones, para determinar la necesidad del tratamiento del riesgo. Se debe realizar la valoración de los eventos potenciales que impactan en las consecuencias de los objetivos y procesos del MIDIS, teniendo el inventario de riesgos, se realiza la valoración desde la perspectiva de la probabilidad e impacto (severidad), utilizando una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

Mediante las Tablas N° 2 y N° 3 se evalúa la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo y el posible efecto de éstos sobre los objetivos, como tiempo, costo, alcance o calidad. Identificado el riesgo en cada tabla, se realiza el siguiente paso.

Tabla N° 2 PROBABILIDAD

Nivel	Escala	Descripción
Rara vez	1	Cuando es poco probable la materialización del riesgo.
Ocasional	2	Cuando es probable la materialización del riesgo, se presenta ocasionalmente.
Frecuente	3	Cuando es muy probable la materialización del riesgo, se presenta constantemente.

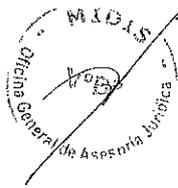
Nota: Es posible establecer frecuencias

Tabla N° 3 IMPACTO (SEVERIDAD)

Nivel	Escala	Descripción
Baja	1	Cuando el efecto en la entidad tendría bajo impacto, no afecta al proceso.
Media	2	Cuando el efecto en la entidad tendría medio impacto, afecta al proceso medianamente.
Alta	3	Cuando el efecto en la entidad es de alto impacto, afecta el desarrollo de los procesos y presenta daños.

En la matriz se especifica las combinaciones de probabilidad e impacto que llevan a la calificación de los riesgos, en una escala del 1 a 9, determinándose como aceptable, aceptable condicionado e inaceptable.

La evaluación de la importancia de cada riesgo y, por consiguiente, de su prioridad se realiza usando la siguiente matriz de probabilidad e impacto (Tabla N° 4).





PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

Título: Manual de gestión de riesgos de procesos en el MIDIS

Fecha de aprobación: 13/12/2017

Página 9 de 16

Tabla N° 4 Matriz de probabilidad e impacto

Impacto	Alta	3	3	6	9
	Media	2		4	6
	Baja	1			3
			1	2	3
			Rara vez	Ocasional	Frecuente
			Probabilidad		

A continuación, en la Tabla N° 5 se identifica el nivel de riesgo de acuerdo a lo siguiente tabla:

Tabla N° 5 Niveles de riesgos

Escala	Nivel del Riesgo	Acciones de Control
1 y 2	Aceptable	No se necesita tomar acciones, ya que el riesgo está controlado o tiene poco impacto o se administra con procedimientos rutinarios.
3 y 4	Aceptable Condicionado	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo. Las medidas para reducir el riesgo deben implementarse en un periodo determinado
6 y 9	Inaceptable	Se requiere acción inmediata, planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a la Alta Dirección y a los titulares de los órganos del MIDIS.



Actividades de control existentes

Una vez que se han identificado, evaluado y priorizado los riesgos; es necesario identificar las actividades de control existentes para mitigar o responder a dichos riesgos de los procesos; asimismo, es importante evaluar qué tan efectivos son los controles que se encuentran establecidos tanto en su funcionamiento, así como en su diseño; esta actividad es clave, ya que la existencia de controles inadecuados manifiesta una gestión de riesgos deficiente.

En el Anexo (Numeral 6.4) se establece la Tabla para el Registro de las Actividades de Control identificados como respuesta a los riesgos. Asimismo, es necesario evaluar la eficacia de las actividades de control registradas, determinándose si son controles necesarios o innecesarios, o son controles que generan más costos que beneficios, esto como respuesta a los riesgos.



5.1.6. TRATAMIENTO DEL RIESGO

El tratamiento del riesgo o respuesta al riesgo implica la selección y la implementación de una o varias opciones para modificar los riesgos, el proceso del tratamiento es cíclico, tal como sigue:



Fuente: ISO 31000 Gestión del riesgo





Una vez evaluados los riesgos, el propietario del riesgo determina como responder a ellos, eligiendo los tipos o estrategias de tratamiento: Evitar, mitigar o reducir, transferir o compartir, asumir y mantener el riesgo.

- **Evitar:** Implica realizar la acción para afrontar los riesgos, inclusive evitando realizar las actividades que pueden provocarlos.
- **Mitigar:** Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad y el impacto del riesgo, o ambos conceptos a la vez, incluyendo la optimización de procedimientos, implementar y/o cambiar los controles existentes.
- **Transferir:** La probabilidad o impacto del riesgo se reduce compartiendo una parte del riesgo. Se realizan técnicas como la contratación de terceros para asegurar o tercerizar las actividades u operaciones.
- **Asumir:** Se acepta el riesgo, no se emprende ninguna acción que afecte a la frecuencia o al impacto del riesgo. Se persigue una oportunidad.
- **Mantener:** Se acepta el riesgo cuando su corrección sea menos costosa que su solución. No requiere plan de acción.

Al considerar su respuesta, el propietario del riesgo evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del mismo, los costos y beneficios; asimismo, selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

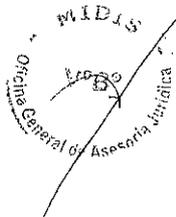
En la Tabla N° 6 Tratamiento del riesgo, de la combinación del nivel de riesgo identificado y la estrategia de tratamiento del riesgo se determinan las necesidades de aprobación y ejecución de planes de acción.

Tabla N° 6 Tratamiento del riesgo

Estrategias \ Nivel del Riesgo	Evitar	Mitigar	Transferir	Asumir	Mantener
Acceptable				X	X
Acceptable Condicionado	X	X	X	X	X
Inaceptable	X	X	X		
Requiere Plan de tratamiento	Si	Si	Si	No	No

La elección de la estrategia elegida y el plan, deben ser sustentadas y validadas por el dueño del proceso o propietario del riesgo, considerando los siguientes criterios:

- **Evaluación del efecto sobre la probabilidad y el impacto del riesgo:** Al analizar las respuestas se puede tener en cuenta los eventos y tendencias pasadas; así como, los posibles escenarios futuros.
- **Evaluación costo - beneficio:** En algunos casos es difícil cuantificar los costos y beneficios de la respuesta al riesgo, debiendo emplearse métodos de mayor subjetividad, como el análisis de escenarios, la evaluación y ponderación de ventajas y desventajas, entre otras.





PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

Título: Manual de gestión de riesgos de procesos en el MIDIS

Fecha de aprobación: 13/12/2017

Página 11 de 16

Riesgo residual

Para determinar el riesgo residual, se debe tomar en cuenta la eficacia de las actividades de control implementadas o existentes, dado que es un remanente después del tratamiento del riesgo, se da la siguiente valoración del riesgo residual:

Criterios	Valoración del riesgo residual
No existen actividades de control	Se mantiene el riesgo inicial
Existen actividades de control	Se reduce en un nivel del riesgo inicial
Existen actividades de control eficaces	Se reduce en dos niveles del riesgo inicial

5.1.7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación de la gestión de riesgos debe asegurar que los controles aplicados y las acciones sean eficaces y eficientes, detectar cambios en los riesgos que puedan requerir una revisión del tratamiento de los riesgos y de las prioridades, sus resultados sirven para asegurar el proceso de gestión del riesgo.

Estos resultados se enmarcan en el desempeño en base a indicadores, medir el progreso y las desviaciones respecto al plan de gestión del riesgo, revisar la política de riesgos, si siguen siendo apropiados, analizar nuevamente el análisis del entorno o contexto, entre otros mecanismos implementados en torno a la gestión del riesgo.

El seguimiento y evaluación de la gestión del riesgo lo realiza el Comité de Control Interno o el Coordinador de la Gestión de Riesgo, para lo cual cada dueño de los procesos o propietario del riesgo, remite trimestralmente el avance de la implementación de las acciones o de la ejecución del plan de tratamiento como respuesta a los riesgos.

Una vez diseñado y validado el plan de tratamiento de los riesgos, es necesario el monitoreo para asegurar que las acciones se están llevando a cabo y evaluar la eficiencia en su implementación, adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que pueden estar influyendo en la aplicación de las acciones preventivas y asegurar un efectivo manejo del riesgo.

El monitoreo está a cargo del propietario del riesgo, y el seguimiento y evaluación a cargo del Comité de Control Interno y la coordinación de la gestión del riesgo.



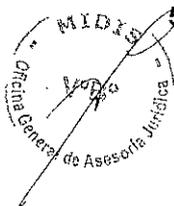
5.2. MATRIZ DE REGISTROS DEL RIESGO

La matriz de registros del riesgo o matriz de riesgo de procesos, constituye una herramienta que permite hacer un inventario de riesgos sistemáticamente agrupados por clase o tipo de riesgo y ordenado prioritariamente de acuerdo al nivel de riesgos y la estrategia de tratamiento.

Los riesgos positivos y negativos para lograr el objetivo de los procesos, se identifican en base a un análisis del entorno o contexto, como resultado de determinar las oportunidades y fortalezas, así como amenazas y debilidades, los cuales decantan en riesgos declarados.

En dicha matriz se registran, además, las actividades de control existentes, así como también las acciones como respuesta a los riesgos, los responsables, las fechas de implementación, los recursos y el estado de situación.

La matriz de riesgos de procesos señalado en el Anexo (Numeral 6.5) del presente Manual, es la herramienta metodológica para el seguimiento de la gestión de riesgo.





PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

Título: Manual de gestión de riesgos de procesos en el MIDIS

Fecha de aprobación: 13/12/2017

Página 12 de 16

6. ANEXOS

6.1. GLOSARIO DE TÉRMINOS

a) **Acto de corrupción**

Describe aquella conducta o hecho que da cuenta del abuso del poder público por parte de un servidor civil que lo ostente, con el propósito de obtener para sí o para terceros un beneficio indebido, de carácter económico o no económico, a través del incumplimiento de las funciones asignadas.

b) **Amenazas**

Son los factores externos que están fuera del control del Ministerio, perjudican o limitan el accionar de las acciones, representan riesgos.

c) **Causa**

Son los agentes generadores del riesgo tales como personas, materiales, instalaciones y entorno, se determina bajo la metodología de Ishikawa.

d) **Control:** Son las medidas que modifican el riesgo o evitan los perjuicios.

e) **Dueño de proceso / Propietario del riesgo**

Funcionario o directivo que tiene la responsabilidad del desarrollo de uno o varios procesos y garantiza que el producto sea ofrecido en las mejores condiciones al cliente.

f) **Fraude y malversación**

Ambas formas de corrupción implican la sustracción y apropiación total o parcial de un bien, sea este privado o público. Malversación supone el robo total o parcial del bien administrado. Fraude implica el uso de información falsa o engañosa para así inducir a un propietario o administración a la entrega involuntaria, del total o parcial del bien.

g) **Impacto**

Consecuencia de la materialización de un riesgo, expresado en términos monetarios, como pérdidas financieras, mediante métodos cualitativos o cuantitativos.

h) **Probabilidad**

Probabilidad de ocurrencia de la materialización de un riesgo. Puede determinarse con base en información histórica o, en su defecto, con base en la experiencia y los conocimientos del personal involucrado en los procesos analizados.

i) **Proceso**

Secuencia de actividades mutuamente relacionadas que transforman una entrada o insumo en una salida o producto, añadiéndole valor en cada etapa de la cadena, utilizando recursos y siguiendo controles establecidos, con el fin de lograr la satisfacción a las necesidades de los clientes.

j) **Proceso crítico**

Proceso considerado indispensable para la continuidad de las operaciones y servicios del o cuya paralización o interrupción perjudica la consecución de los objetivos de la Entidad.

k) **Riesgo**

La condición en que existe la posibilidad de que un evento ocurra e impacte negativamente sobre los objetivos de la Entidad.

l) **Riesgo residual:** Riesgo remanente después del tratamiento del riesgo.

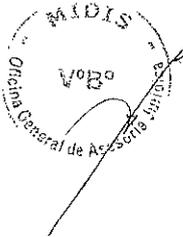
m) **Soborno**

Oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor, directamente o indirectamente, e independiente de su ubicación, en violación de la ley aplicable, como incentivo o recompensa para que una persona actúe o deje de actuar en relación con el desempeño de las obligaciones de esa persona.

n) **Tratamiento del riesgo**

Una vez evaluados los riesgos, se plantea actividades de mitigación. Las acciones pueden ser las de evitar, mitigar o reducir, transferir o compartir, asumir y mantener el riesgo. Al considerar su respuesta, evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como a los costos y beneficios, y selecciona la que sitúa el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

Vulnerabilidad: Debilidad o ausencia de medidas de protección que pueden ser explotadas por una amenaza.





PERÚ

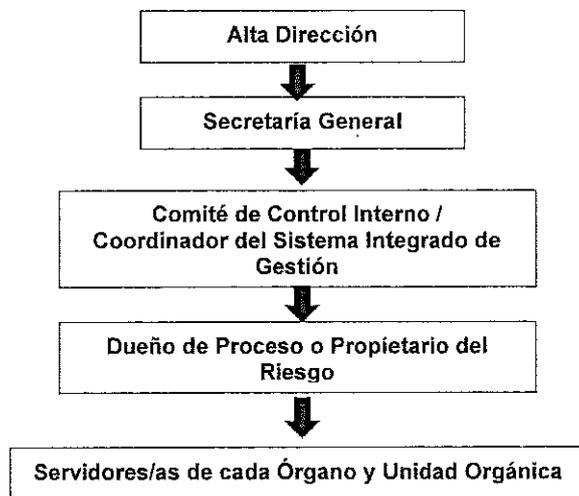
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

Título: Manual de gestión de riesgos de procesos en el MIDIS

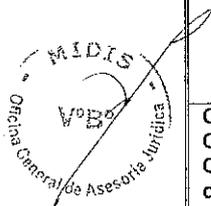
Fecha de aprobación: 13/12/2017

Página 13 de 16

6.2. ROLES Y RESPONSABLES DEL EQUIPO DE RIESGOS



Estructura	Roles
Alta Dirección	Liderar y conducir la Gestión de Riesgos en el MIDIS.
Secretaría General	<ul style="list-style-type: none"> a) Adoptar las acciones necesarias requeridas por el Comité de Control Interno para identificar y administrar los riesgos que el MIDIS asume en el desarrollo de sus operaciones y actividades. b) Disponer la elaboración de los manuales de organización y funciones, políticas, procedimientos y demás documentos de gestión y normativos en el MIDIS en base a los cambios en los procesos y riesgos, para gestionar su aprobación mediante dispositivo legal. c) Comunicar a la Titular de la Entidad sobre los riesgos de procesos que afronta el MIDIS. d) Coordinar periódicamente con el Comité de Control Interno sobre los avances en la implementación de los controles internos y la gestión de riesgos.
Comité de Control Interno y Coordinador de la gestión de riesgos en el MIDIS	<ul style="list-style-type: none"> a) Proponer los procedimientos y metodologías apropiadas para la gestión de riesgos en el MIDIS. b) Velar por una administración de riesgos, promoviendo el alineamiento de las medidas de tratamiento de los riesgos de la entidad con los niveles de riesgo y el desarrollo de controles apropiados. c) Apoyar y asistir a los órganos y unidades orgánicas del MIDIS para la aplicación de la metodología de administración de riesgos y el cumplimiento de la política de riesgos. d) Monitorear el proceso de capacitación y sensibilización sobre Gestión de Riesgos, identificando las necesidades de capacitación y difusión para una adecuada administración de riesgos. e) Hacer el seguimiento de la gestión de riesgos y el plan de tratamiento que reportan los responsables o propietarios del riesgo y/o dueños de procesos. f) Mantener informado a la Secretaría General sobre los aspectos relevantes de la administración y gestión de riesgos para una oportuna toma de decisiones. g) Realizar el seguimiento y evaluación a fin de medir la eficacia de la gestión de riesgos y presentar los resultados del proceso de gestión del riesgo en el MIDIS. h) Mantener la documentación de gestión del riesgo.
Dueño del Proceso o Propietario del Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> a) Proponer y gestionar las acciones necesarias para la identificación, análisis y valoración de los riesgos para el logro de los objetivos de cada proceso. b) Ejecutar y monitorear en coordinación con los responsables de las actividades de los procesos, los controles y planes de acción necesarios para mitigar los riesgos. c) Formular y definir los planes de acción con las actividades, responsables, plazos, recursos y demás necesidades requeridos para la implementación. d) Mantener la matriz de riesgos actualizado y reportar al Comité de Control Interno del MIDIS trimestralmente su avance. e) Informar sobre el cumplimiento de la implementación de la gestión de riesgos.
Servidores/as del MIDIS	<ul style="list-style-type: none"> a) Participar y ejecutar los planes de mitigación de la gestión de riesgos y las actividades de control. b) Participar en las capacitaciones y acciones de sensibilización de riesgos de los procesos. c) Identificar e informar continuamente los riesgos que ocurren en la entidad.





6.3. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Análisis de contexto externo

Comprende realizar un análisis considerando las dimensiones del PESTEC (Políticas, económica, sociales, tecnológicas, ecológicas, competencias o sociedad civil), lo cual permite determinar situaciones o factores en todos los aspectos.

Oportunidades		Amenazas	
O1		A1	
O2		A2	
O3		A3	
O4		A4	
O5		A5	

Oportunidades: Situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones.

Amenazas: Factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos.

Análisis de contexto interno

Comprende realizar un análisis considerando las dimensiones del AMOFHIT (Administración, mercadeo o imagen, operaciones o procesos, presupuesto, recursos humanos, Informática o software o soporte tecnológico), lo cual permite determinar situaciones o factores en todos los aspectos.

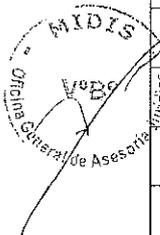
Fortalezas		Debilidades	
F1		D1	
F2		D2	
F3		D3	
F4		D4	
F5		D5	

Fortalezas: Son las capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

Debilidades: Son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permite defenderse de las amenazas.

Nota:

Los riesgos positivos se determinan de las oportunidades + fortalezas.
 Los riesgos negativos se determinan de las amenazas + debilidades.





PERU

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

Título: Manual de gestión de riesgos de procesos en el MIDIS

Fecha de aprobación: 13/12/2017

Página 15 de 16

6.4. REGISTRO DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control existentes aseguran el cumplimiento de los objetivos del proceso, a continuación, la tabla para registrar las actividades de control.

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	TIPO DE CONTROL	FRECUENCIA DEL CONTROL	FORMA DE EJECUCIÓN	DOCUMENTACIÓN	ASIGNACIÓN
Código del riesgo						

Indicaciones para completar:

a) Los tipos de control

Controles Preventivos: Actúan sobre la causa de los riesgos, con el fin de disminuir su probabilidad de ocurrencia, y constituyen la primera línea de defensa. Sirven para frenar ciertas transacciones antes de su ejecución. Ejemplos: Revisión de firmas y saldo antes de efectuar un pago.

Controles Detectivos: Sirven para supervisar la ejecución del proceso, ofrecen la segunda barrera de seguridad frente a los riesgos, pueden informar y registrar la ocurrencia de los hechos no deseados, accionar alarmas, bloquear la operación de un sistema, monitorear, o alertar a los trabajadores. Se diseñan para alertar sobre la presencia de los riesgos, permitiendo tomar acciones inmediatas. Ejemplos: sistema de alarma, doble verificación de cálculos.

Controles Correctivos: Identifica desviaciones cuando el riesgo se ha materializado. Permiten el restablecimiento de la actividad después de ser detectado un evento no deseable y la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia. Estos controles actúan cuando ya se han presentado hechos que implican pérdidas para la entidad. Ejemplos: planes de contingencia, seguros.

b) Frecuencia del control

Continuos: Se aplica en forma constante cada vez que se ejecuta la transacción, operación o actividad; se debe considerar además si es adecuado o no que el control sea continuo.

Periódicos: Pueden ser anuales, semestrales, mensuales, quincenales, semanales o diarios dependiendo de la ejecución de las operaciones, transacciones o actividades; se debe considerar además si es adecuado o no que el control sea periódico.

Esporádicos: Se aplican en forma ocasional, de acuerdo al criterio del funcionario responsable.

c) Forma de su ejecución

Manual: Son ejecutados por el personal que interviene en el proceso, las acciones de control son manuales. Ejemplos: Registro en formatos, firmas para autorizar, cálculos manuales, conciliaciones manuales.

Automatizada: Son aplicados a través de sistemas de información automatizados. Aseguran la correcta captación de la información y procedimientos de autorización y aprobación por parte de los responsables.

Combinada: Su aplicación es parcialmente automatizada, combina acciones de control manuales. Ejemplos: Verificaciones de documentos, autorizaciones, registro de datos en aplicativos.

d) Controles según documentación

Documentado: Los controles están apoyados en documentos normativos actualizados (manual de organización y funciones, manuales de procedimientos, circulares, directivas, etc.).

Desactualizada: Se cuenta con documentos normativos de respaldo a la aplicación de los controles, pero estos son parciales y no detalla en forma clara y precisa el procedimiento de control, como se vienen ejecutando los controles actualmente.

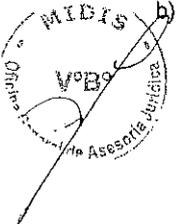
Sin Documentar: Los controles se realizan en base a la experiencia y criterio del funcionario, no cuentan con documentación que lo sustente.

e) Asignación de responsabilidad

Asignada y formalizada: La responsabilidad del funcionario que ejecuta el control se encuentra definida y se sustenta en documentos normativos.

Asignada no formalizada: Se ha definido el responsable de la ejecución del control, pero no cuenta con documento normativo que respalde la ejecución del control.

No asignada: No se ha definido el responsable de la ejecución del control, pudiéndolo ejecutar diversas personas.



6.5. MATRIZ DE RIESGO



MATRIZ DE RIESGOS DE PROCESOS

BOA.02.04.01 Formato N° 01
Versión: 1.0
Fecha: 23/06/2017

N°	PROCESO	RIESGO	CAUSA	EFFECTO	CONTROLES ACTUALES	PROBABILIDAD (P)	IMPACTO (I)	(NIR) MRE=PI	NIVEL DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	TRATAMIENTO	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE	FECHA	ESTADO
	Código y nombre del proceso	Descripción del riesgo	Las situaciones que afectan al cumplimiento de los objetivos del proceso	Las consecuencias en caso de materializarse el riesgo	Controles que se aplican al proceso	Selección la probabilidad en una escala de 1 al 3	Selección el impacto en una escala de 1 al 3	determinar la calificación de riesgos en una escala de 1 al 3	Señalar el nivel de riesgo de acuerdo a la calificación: Aceptable Aceptable condicionado Inaceptable	Selección el tipo de riesgo: Riesgo Estratégico Riesgo Operativo Riesgo financiero Riesgos de cumplimiento Riesgos de Tecnología Riesgo de corrupción	Seleccionar el tratamiento según: Evitar, Mitigar, Transferir, Asumir, Mantener	Describir el plan y las acciones a realizar	Dueño del proceso o responsable del tratamiento	Fecha para finalizar el plan de acción	Señalar el estado: en proceso, cerrado o pendiente
1															
2															
3															
4															
5															
6															

Elaborado por: Responsable del proceso

Fecha de elaboración:

Validado por: Dueño del proceso

Fecha de validación:

