



PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo  
e Inclusión Social



# Gestión de Riesgos

Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización

---

2025



PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo  
e Inclusión Social



# Índice:

1. Marco Normativo.
  2. Gestión de riesgos:
    - Fase I: Identificación y Evaluación.
    - Fase II: Tratamiento.
    - Fase III: Monitoreo.
    - Fase IV: Mejora.
  3. Precisiones respecto a los riesgos.
-



PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo  
e Inclusión Social



# Marco Normativo

Ley N°27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado



Resolución de Contraloría N° 146-2019CG, que aprueba la Directiva N°006-2019-CG/INTEG “Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado”.

1. Decreto Supremo N°092-2017-PCM, que aprueba la Política Nacional de Integridad y Lucha contra la Corrupción.

2. Decreto Supremo N° 103-2022, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030.



Resolución Ministerial N° 148-2015-MIDIS, que aprueba los Lineamientos para el Desarrollo de Sistemas de Gestión de la Calidad en los Programas Sociales del MIDIS.

Resolución Ministerial N° 138-2021-MIDS, que aprueba el Manual para la Gestión de Riesgos de Procesos en el Ministerio de Desarrollo en Inclusión Social

Resolución Dirección Ejecutiva N° D000191-2025-MIDIS/WM-DE, que aprueba el Plan Anual de Desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad del Programa Nacional de Alimentación Escolar Comunitaria Wasi Mikuna.



PERÚ

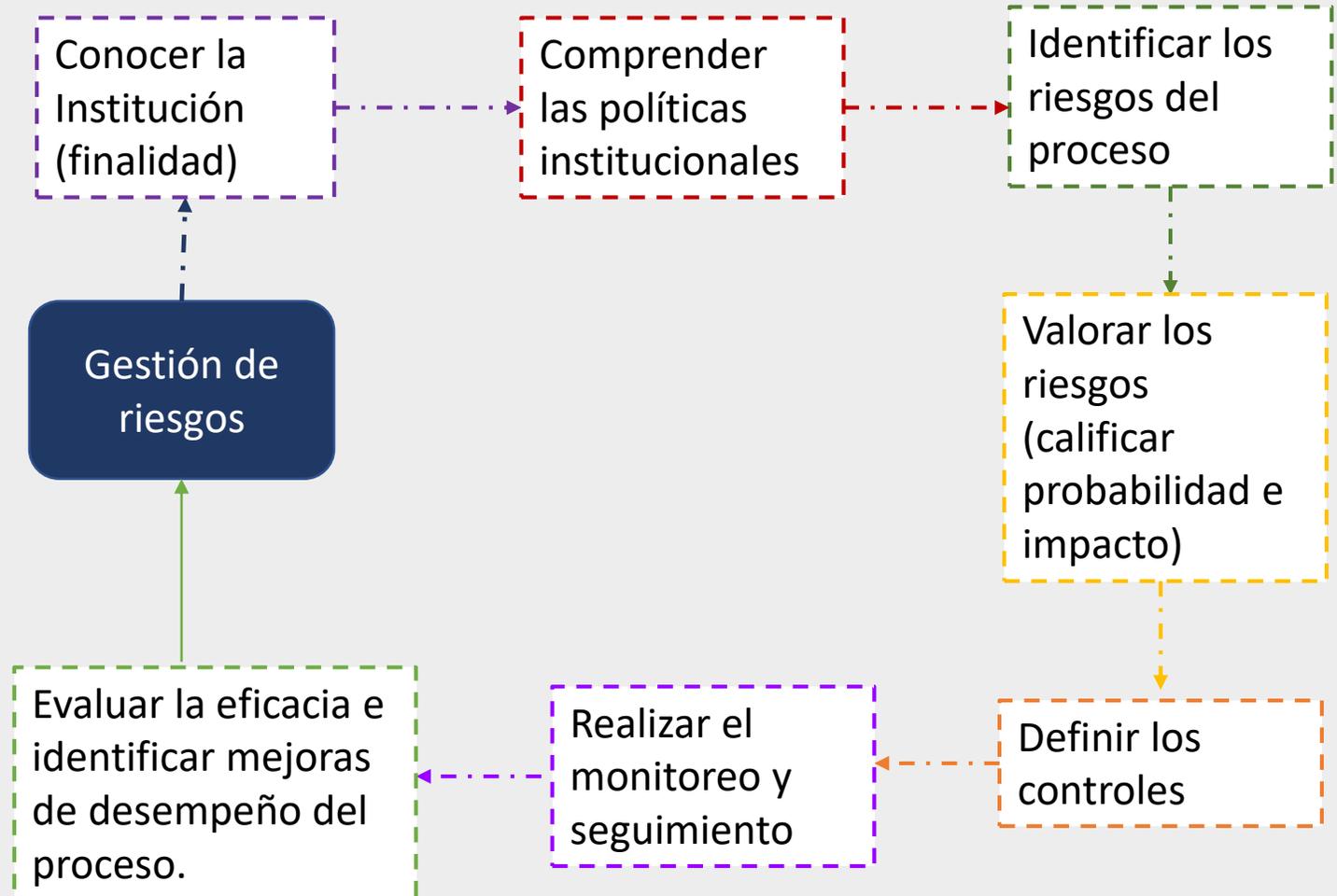
Ministerio  
de Desarrollo  
e Inclusión Social



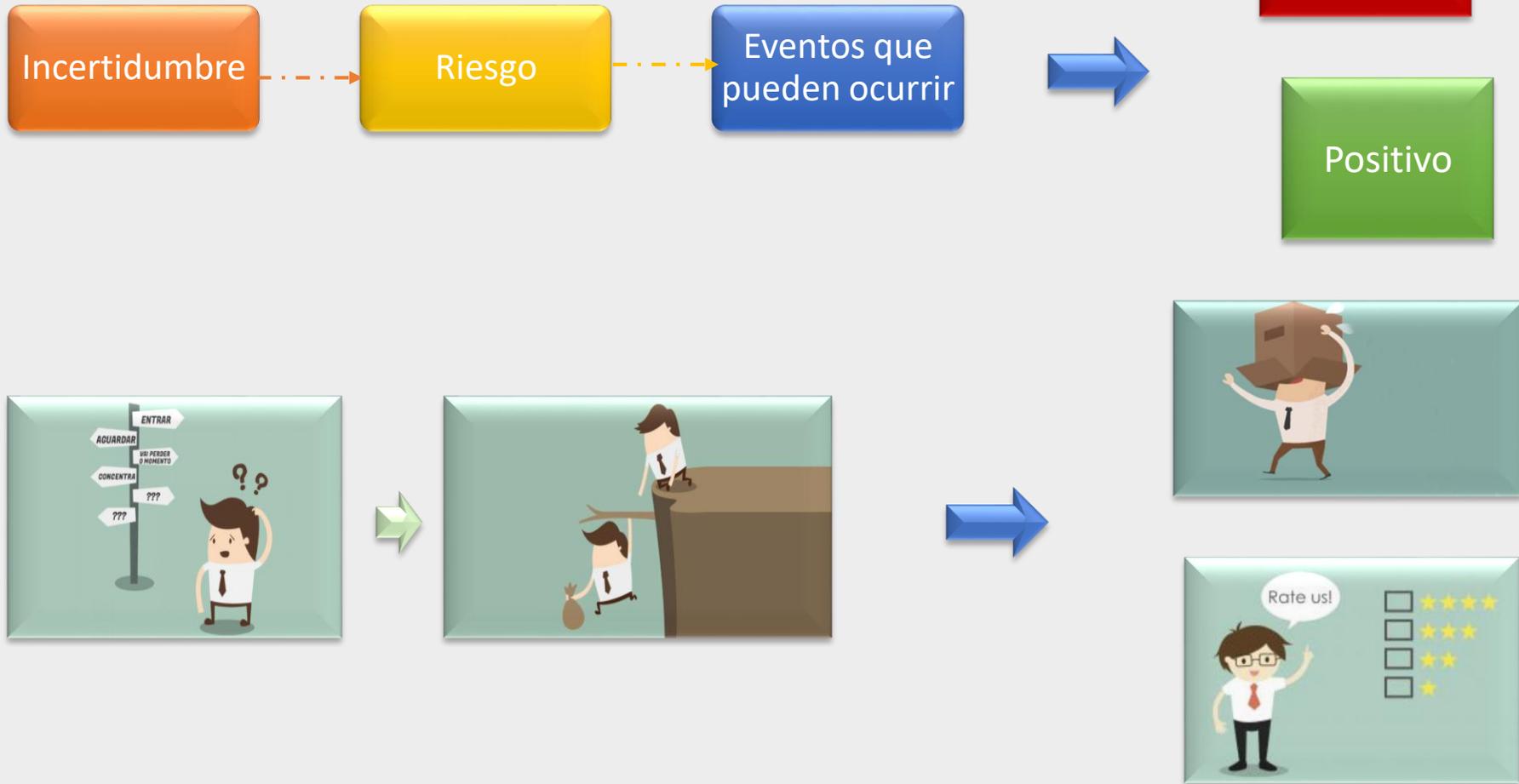
# Gestión de riesgos

Norma ISO 31000:2018:  
Gestión del riesgo, actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo.

Gestión del riesgo es una buena práctica que trasciende a toda la institución (procesos estratégicos, misionales y de soporte), son necesarios para minimizar la vulnerabilidad, reducir la incertidumbre y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos con un enfoque preventivo y un eficaz tratamiento de los riesgos.



# Gestión de riesgos



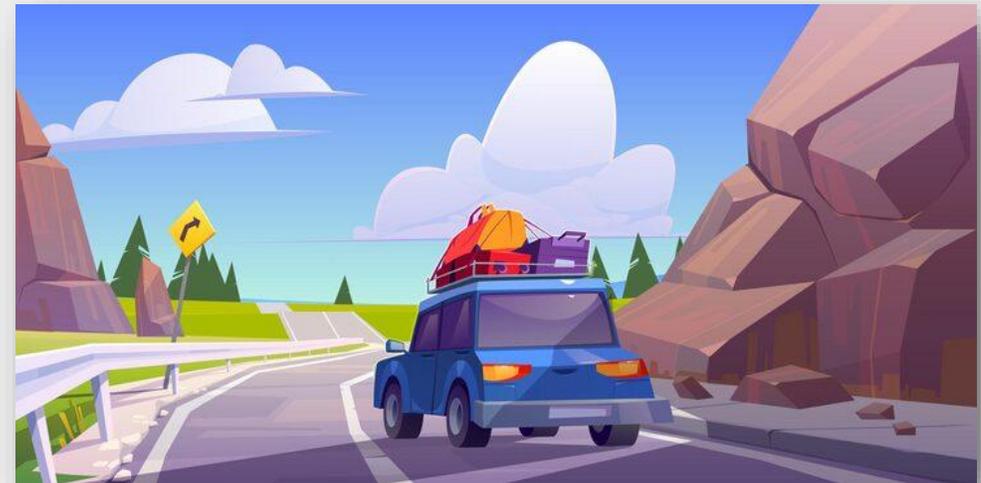
# Definiciones claves

Norma ISO 31000:2018

**Riesgo:** Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

**Riesgo:** Posibilidad de que ocurra un evento adverso que **afecte** el logro de los objetivos de la entidad/dependencia.

**LA GESTIÓN DE RIESGOS ES  
ANTICIPAR => PROACTIVA**





PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo  
e Inclusión Social



# Pregunta: Riesgo o No Conformidad

1. La liberación de los productos podría demorar debido a la inadecuada revisión de los expedientes de los proveedores del servicio alimentario.

Riesgo

2. Error sistemático de revisión de los expedientes de los proveedores del servicio alimentario por sobrecarga de labores.

No  
Conformidad

# Definiciones claves

**Fuente de riesgo:** Elemento que tiene el potencial de originar un riesgo.



**Evento:** Presencia o cambio de un conjunto de circunstancias.



**Consecuencia:** Resultados de la materialización del riesgo.  
Normalmente negativo.





PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo  
e Inclusión Social

# Tipos de riesgos

Tipo		Descripción	Alcance
Desempeño		Comprende los riesgos relacionados a las situaciones o factores que afectan <b>la eficacia, eficiencia, economía y calidad de las acciones</b> estratégicas y operativas.	En el análisis de las estrategias y objetivos. En los procesos. En los productos y servicios .
Seguridad de la información		Relacionado al estado de incertidumbre sobre la preservación de la <b>confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información</b> .	En los activos de la información de los procesos, en especial aquellos que contienen información crítica o que requieren mayor protección
Integridad	Inconducta funcional	Posibilidad de que ocurra un comportamiento por acción u omisión, que implica el <b>incumplimiento de funciones</b> .	Incumplimiento de la normativa interna vigente de la entidad.
	Corrupción	Posibilidad de que, por acción u omisión, se <b>use el poder</b> para desviar la gestión de lo público hacia un <b>beneficio privado</b> . El riesgo de corrupción en la administración pública se relaciona a la comisión de delitos tales como: <b>cobro indebido, colusión, peculado, malversación, cohecho, tráfico de influencias y enriquecimiento ilícito, entre otros</b>	En los procesos sensibles de corrupción. En las acciones del personal que ejecutan los procesos.

Riesgos de Prácticas cuestionables



PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo  
e Inclusión Social



# Implementación de la gestión del riesgo



## FASE I: Identificación y evaluación

- Identificar riesgos y oportunidades.
- Analizar el riesgo y oportunidades.
- Valorar el riesgo

## FASE II: Tratamiento

- Estrategia del tratamiento.
- Determinación de medidas de control/acciones.
- Plan de tratamiento.

## FASE III: Monitoreo

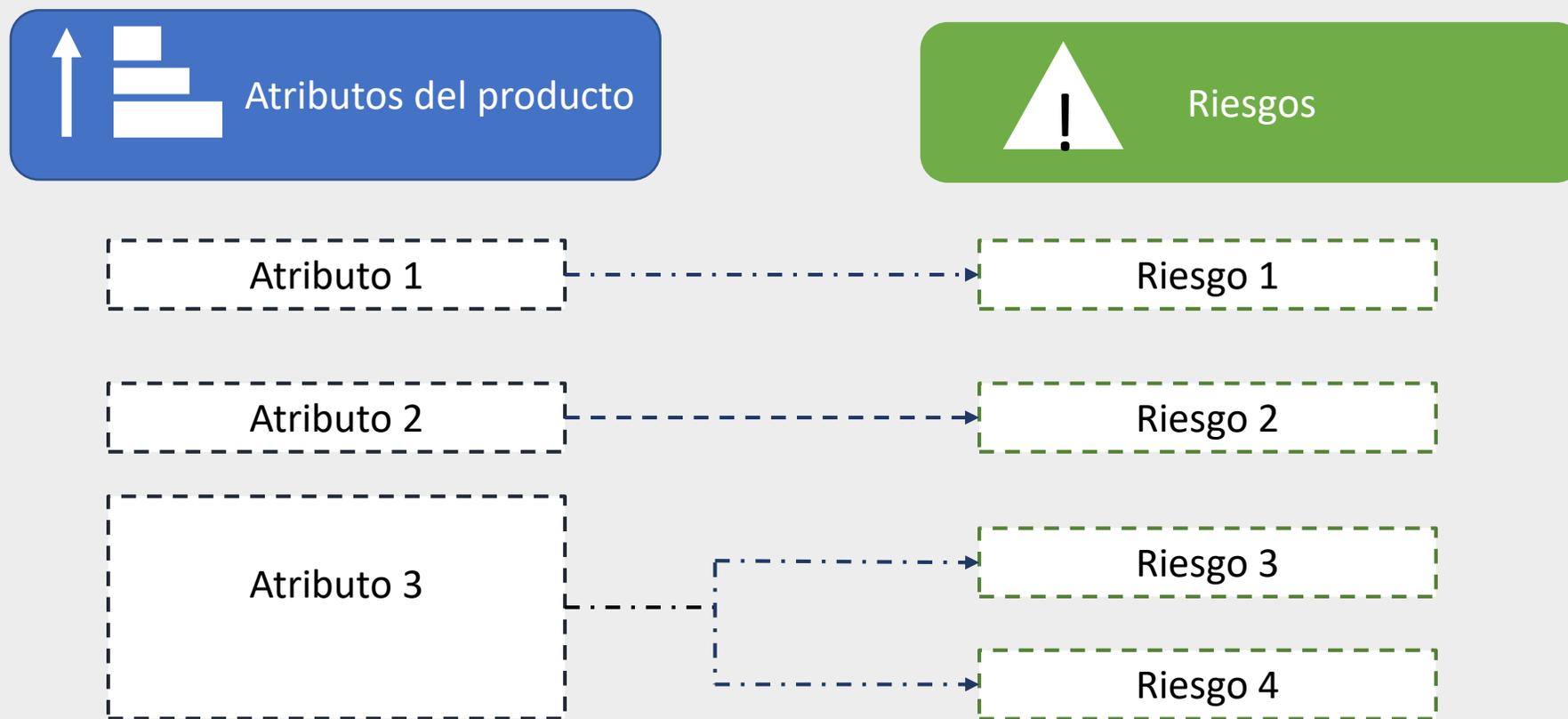
- Realizar el seguimiento de los controles.
- Avance de la actividades y estado de la medida de control/acción.
- Indicadores de gestión.
- Reevaluación del riesgo.

## FASE IV: Mejora

- Mejorar los procesos a partir del aprendizaje y experiencia de la gestión de los riesgos.

# Fase I: Identificación de riesgos

Relación entre riesgo de desempeño y atributos del producto



Generalmente, los atributos se refieren a cobertura (población atendida, cantidad de producto entregado), oportunidad, continuidad del servicio, adecuada conservación, entre otros.

# Fase I: Identificación de riesgos

Producto del  
proceso/sujeto

Podría

Evento adverso

Que el producto no  
se entregue con el  
atributo esperado.

Que el producto se  
entrega de manera  
inadecuada

Producto/sujeto



**Podría**



Evento adverso

# Fase I: Análisis del riesgo

**Causas:** Origen o agente generador del riesgo.

**Efecto:** Consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos del Programa.

**Controles actuales:** Política, indicadores, controles, normativa, lineamientos, existentes en el Programa.



Tormenta de ideas

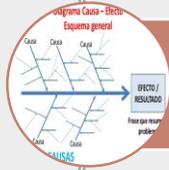
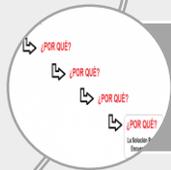
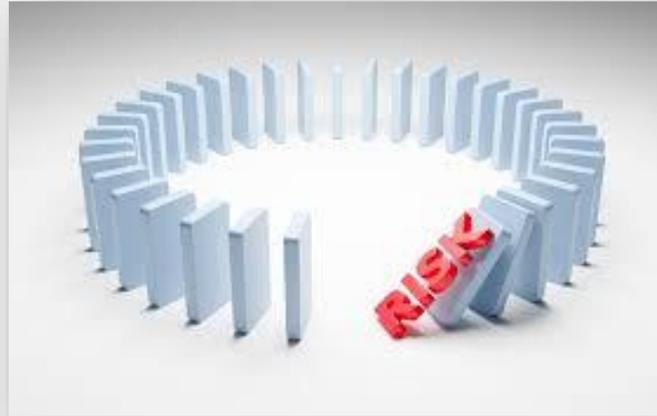


Diagrama causa-efecto



Los 05 ¿Por qué?



Matriz de Riesgo			
Identificación, Análisis del Riesgo			
Riesgo	Causa	Efecto	Controles Actuales

# Identificación de riesgos

Ejemplo





PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social



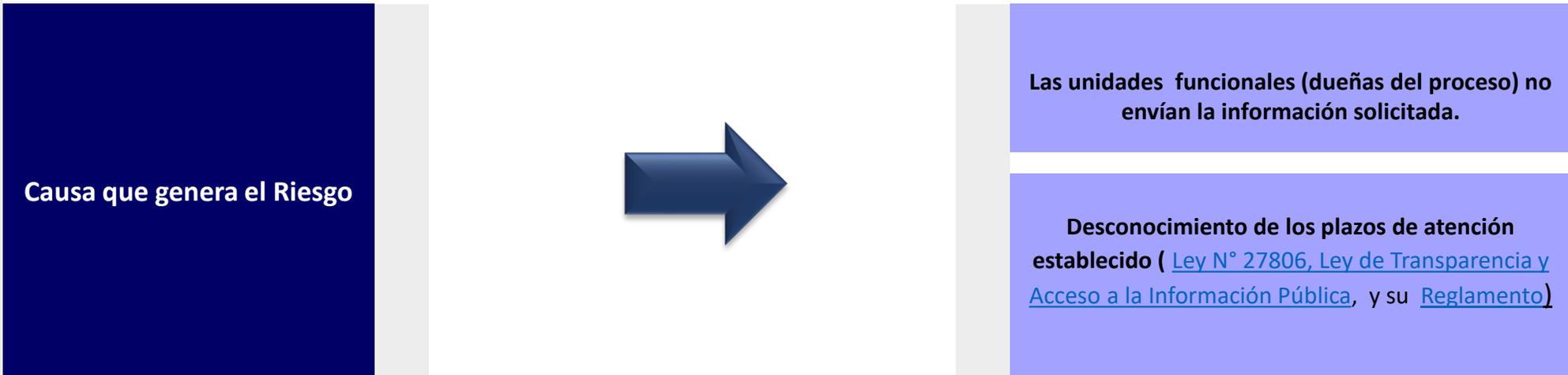
# Identificación de riesgos

Ejemplo

<b>Producto para la gestión de riesgos</b>	S04: Gestión de la Comunicación y Atención al Ciudadano Solicitudes de acceso a la información pública tramitadas
--	--

<b>Atributo</b>	Atención dentro de los 10 días hábiles
-----------------	--

	Producto	Verbo	Evento adverso
<b>Riesgo de desempeño</b>	Solicitudes de acceso a la información pública tramitadas	podría	Exceder los 10 días hábiles de atención





PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

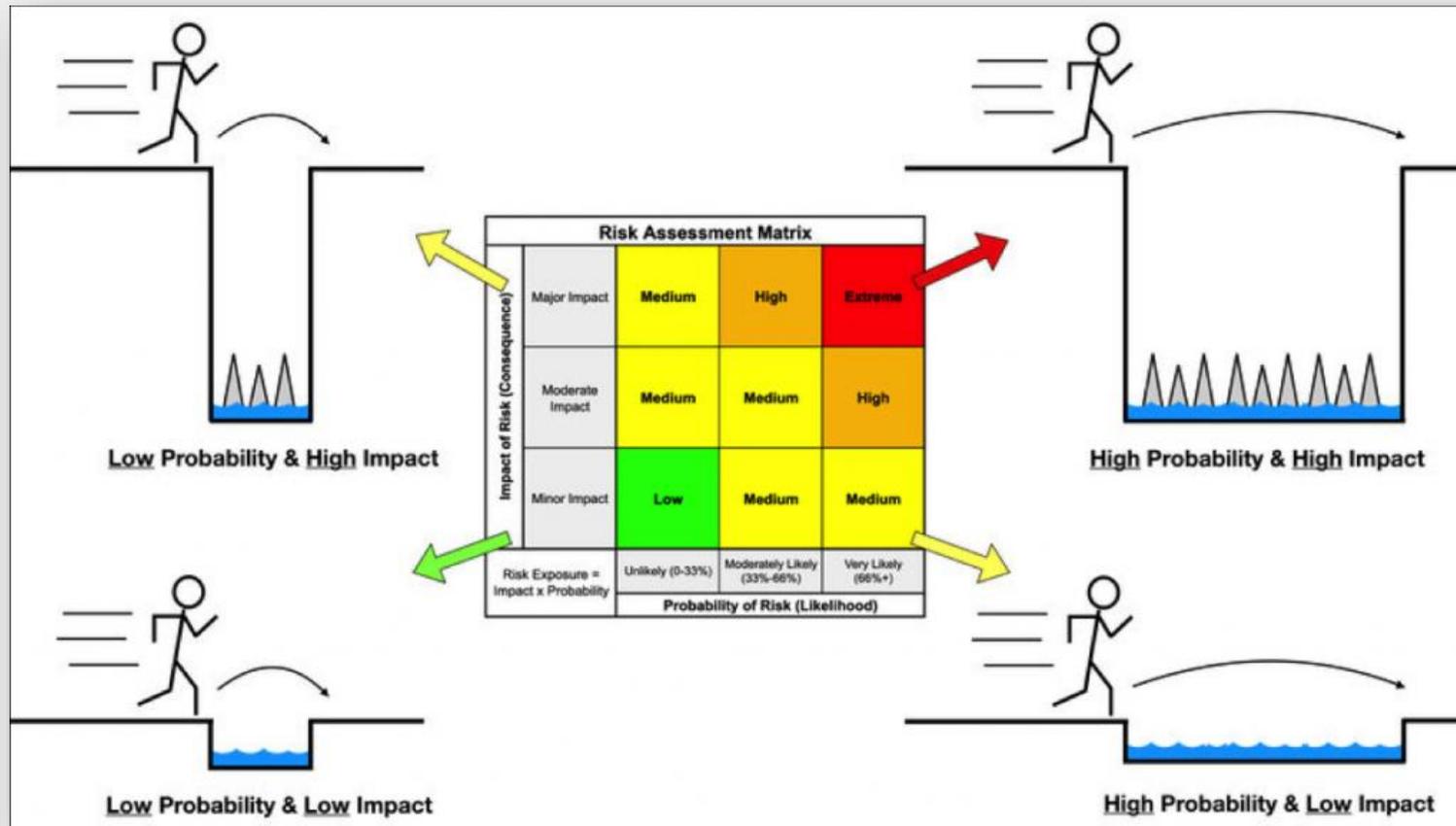


# Valoración del riesgo de Desempeño

NIVEL DE PROBALIDAD ¿Cuán probable es que se materialice el riesgo?			
Nivel	Escala	Descripción ( <b>frecuencia de ocurrencia</b> )	
BAJA	4	Cuando no es probable la materialización del riesgo.	No se ha presentado en los últimos 3 años.
MEDIA	6	Cuando es probable la materialización del riesgo.	Se ha presentando de 1 a 2 veces en el último año.
ALTA	8	Cuando es muy probable la materialización del riesgo.	Se ha presentado de 3 a 4 veces en el último año.
MUY ALTA	10	Cuando es extremadamente probable la materialización del riesgo.	Se ha presentado 5 o más veces en el último año.

NIVEL DE IMPACTO ¿Cuál es el impacto del riesgo?			
Nivel	Escala	Descripción ( <b>Consecuencia del riesgo</b> )	
BAJO	4	Si el evento llegara a presentarse, no afectaría los servicios del Programa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sin impacto en el servicio que brinda el Programa.</li> <li>2. Sin observaciones del órgano de Control Institucional sobre la gestión interna del Programa.</li> </ol>
MEDIO	6	Si el evento llegara a presentarse, podría suponer uno de los tres efectos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afecta el servicio del Programa, demora en la continuidad de las operaciones.</li> <li>2. Observaciones del Órgano de Control Institucional sobre la gestión interna del Programa.</li> <li>3. Pérdida o desvío de recursos y bienes de la entidad.</li> </ol>
ALTO	8	Si el evento llegara a presentarse, podría suponer dos de los tres efectos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afecta de uno (01) a dos (02) procesos operativos, demora o interrupción parcial de las operaciones.</li> <li>2. Hallazgos del Órgano de Control Institucional sobre la gestión interna del Programa.</li> <li>3. Pérdida o desvío de los recursos y bienes de la entidad.</li> </ol>
MUY ALTO	10	Si el evento llegara a presentarse, podría suponer tres o más efectos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afecta el servicio del Programa, interrupción de las operaciones.</li> <li>2. Hallazgos de la Contraloría General de la República sobre la gestión interna del Programa.</li> <li>3. Pérdida o desvío de los recursos y bienes de la entidad.</li> <li>4. Interrupción de la actual gestión de la entidad.</li> </ol>

# Factores para validar el riesgo



- **Probabilidad:** Posibilidad de algo suceda (número de veces que sucede un evento dentro de un periodo).
- **Impacto:** Pérdida de todo tipo al materializarse el riesgo.



PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social



# Valoración del riesgo de Desempeño

Matriz de Riesgos						
Identificación, Análisis del Riesgo				Evaluación del Riesgo		
Riesgo	Causa	Efecto	Controles Actuales	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo

Probabilidad	MUY ALTA	10	40 Medio	60 Alto	80 Muy Alto	100 Muy Alto
	ALTA	8	32 Medio	48 Alto	64 Alto	80 Muy Alto
	MEDIA	6	24 Bajo	36 Medio	48 Alto	60 Alto
	BAJA	4	16 Bajo	24 Bajo	32 Medio	40 Medio
			4	6	8	10
			BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
			Impacto			
Niveles de riesgo			Riesgo Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Alto	Riesgo Muy Alto
			16 – 24	32 – 40	48 – 64	80 - 100

Nivel de Riesgo = Probabilidad × Impacto

# Fase II: Tratamiento del Riesgo

## Estrategias de tratamiento del riesgo

Nivel de Riesgo	Elegir una estrategia				¿Requiere plan de TRATAMIENTO?
	Evitar	Mitigar	Compartir	Asumir	
Bajo	-	-	-	X	NO
Medio	-	X	X	-	SI
Alto	X	X	X	-	SI
Muy Alto	X	X	X	-	SI



### EVITAR

No iniciar o evitar realizar la actividad, eliminar la amenaza o proteger el proceso del impacto que puede generar el riesgo.



### MITIGAR

Reducir la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo.



### COMPARTIR

Compartir parte del riesgo con terceros o simplemente dar a otra parte la responsabilidad de su gestión.



### ASUMIR

Aceptar el riesgo sin gestionarlo, no se requiere ningún tratamiento o plan de acción.

# Fase II: Tratamiento del Riesgo

Matriz de Riesgo

Identificación, Análisis del Riesgo							Evaluación Del Riesgo				PLAN DE TRATAMIENTO			
Riesgo	Causa	Efecto	Controles Actuales	Probabilidad	Impacto	Nivel De Riesgo	Estrategia	Aplica Plan de Tratamiento (Si / No)	Medida de Control/Acción	Estado Del Control				

- Asumir
- Mitigar
- Compartir
- Evitar

Establecer los controles adicionales a los existentes

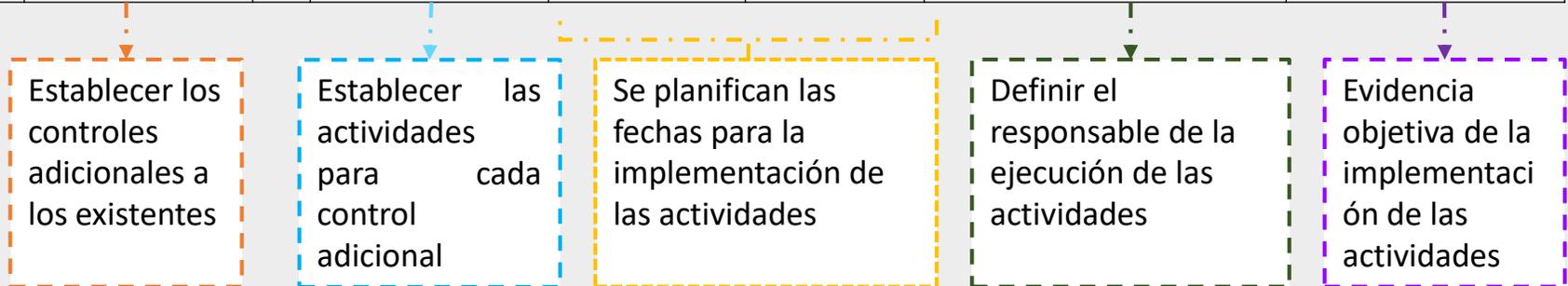
- Se verifica en el monitoreo:
- Implementado.
  - Parcialmente implementado.
  - No Implementado.



# Fase II: Tratamiento del Riesgo

## Determinación de Medida de Control/Acciones

Plan de Tratamiento										
Nº.	Codigo(s) de Riesgo	Estrategia para el Tratamiento	Nº	Medidas de Control/Acciones	Nº	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Responsable	Medios De Verificación
1	R1									





# Fase III: Monitoreo

## Estado de implementación de las medidas de control/acción

Plan de Tratamiento						
Nº	Medida de Control/Acciones	Nº	Actividades	Avance de la Actividad	% Avance de la Medida de Control	Estado de la Medida de Control

Actividad:

- Culminada (se puede evidenciar)
- No culminada

% de avance del control (sumatoria de % de las actividades)

- No implementado (0% hasta el 50% de actividades culminadas)
- Parcialmente implementado (50% hasta el 99% de actividades culminadas)
- Implementado (**100% de actividades culminadas**)

# Fase III: Monitoreo

¿Cómo determinar la efectividad de la medida de control?

Responder las siguientes preguntas, para medir el nivel de efectividad:

1. **¿Cómo se hace?**
2. **¿Quién lo hace?**
3. **¿Está documentado?**

1. ¿Cómo se hace?

2. ¿Quién lo hace?

3. ¿Está documentado?

Nivel	Valor	Descripción del control		
<b>Fuerte</b>	3	Se ha estandarizado las actividades y se aplica funciones sistematizadas	La responsabilidad esta asumida individual y oficial	Está documentado y actualizado
<b>Moderado</b>	2	se ha identificado las actividades y comunicado para su aplicación.	La responsabilidad está asignada	Está documento y no actualizado
Débil	1	Se realizan actividades de acuerdo a los eventos que se presentan.	La responsabilidad no está asignada	No está documentado

# Fase III: Monitoreo

## Impacto de la Medida de Control

Determinar:

1. Oportunidad
2. Desviaciones
3. Revisiones

1. Oportunidad

2. Desviaciones

3. Revisiones

Nivel	Valor	Descripción del control		
<b>Fuerte</b>	3	Es de aplicación o frecuencia continua	No se ha tenido desviaciones	Es autoevaluado regularmente
<b>Moderado</b>	2	Es discreto y periódico	Se ha tenido muy pocas desviaciones	Es autoevaluado con alguna frecuencia
Débil	1	Es esporádico	Se tiene continuas desviaciones	Nunca ha sido autoevaluado



PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social



# Fase III: Monitoreo

## Evaluación de la Medida de Control

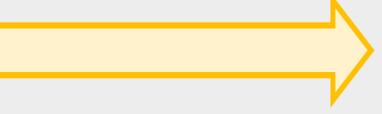
Evaluación del Control =  
 Nivel de efectividad del control x Nivel del impacto del control

<b>Efectividad del Control</b>	<b>Fuerte</b>	3	3 Débil	6 Moderado	9 Fuerte
	<b>Moderado</b>	2	2 Débil	4 Moderado	6 Moderado
	<b>Débil</b>	1	1 Débil	2 Débil	3 Débil
			1	2	3
			<b>Débil</b>	<b>Moderado</b>	<b>Fuerte</b>
<b>Impacto del Control</b>					
			<b>Control Débil</b>	<b>Control Moderado</b>	<b>Control Fuerte</b>
			1 - 3	4 - 6	9

# Fase III: Monitoreo

## Determinación del Riesgo Residual



Nivel de control implementado		Probabilidad	Impacto
Control Fuerte		Baja 2 niveles	Baja 2 niveles
Control Moderado		Baja 1 nivel	Baja 1 nivel
Control Débil		Nivel se mantiene	Nivel se mantiene

# Fase III: Monitoreo

## Reevaluación del Riesgo

Valor Inicial del Riesgo

VALORACION DEL RIESGO			
PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR	NIVEL
MUY ALTA	MEDIO	60	ALTO

Evaluación de Control

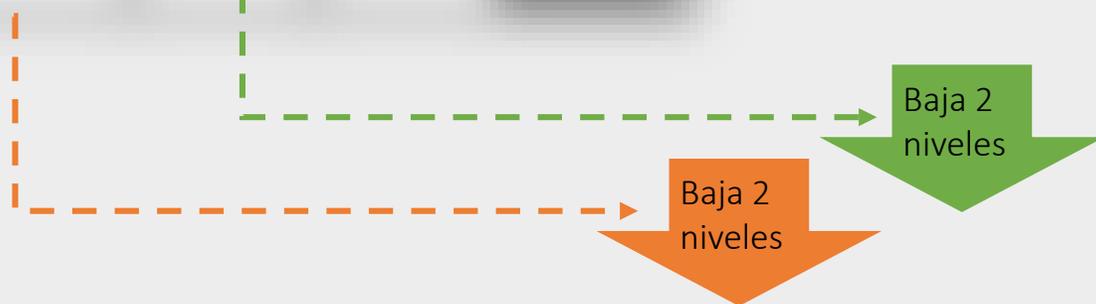
Nivel Fuerte

Riesgo Residual

VALORACION DEL RIESGO			
PROBABILIDAD	IMPACTO	VALOR	NIVEL
MEDIA	BAJO	24	BAJO

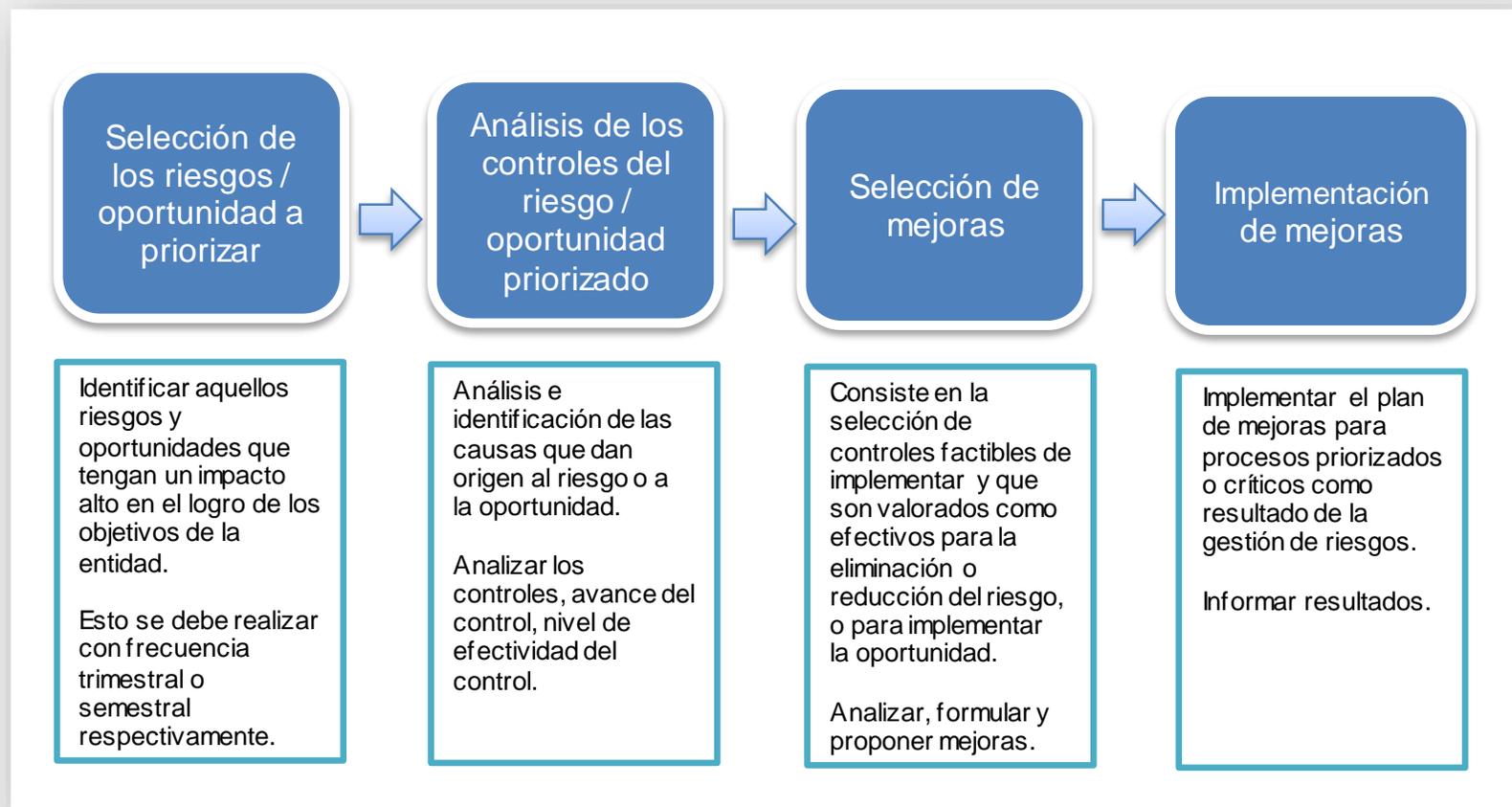
Baja 2 niveles

Baja 2 niveles



# Fase IV: Mejora

El objetivo de esta fase es tomar decisiones en función a los resultados alcanzado y determinados por el monitoreo de los riesgos inicialmente identificados; decisiones que deben orientarse a la mejora continua de la gestión del proceso del Servicio Alimentario que proporciona el Programa, a través de la identificación de oportunidades de mejora producto del análisis de la información; para ello se establecen los pasos a seguir para implementar mejoras en el siguiente gráfico:





PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo  
e Inclusión Social



# Lineamientos Generales para las Medidas de Control

## Recomendaciones sobre los **Medidas de control**:

- Medidas de control factibles de realizar: recursos y plazos.
- A través del Responsable del producto, se solicitará la validación de las áreas técnicas encargadas de la implementación.
- La medida de control debe implementarse al 100%.
- Si no se presenta el Medio de Verificación se dará como No Implementada.
- Contraloría: Proceso Disciplinario a quienes no cumplan con los plazos.



PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo  
e Inclusión Social



# Consideraciones relevantes sobre los riesgos

- Los riesgos no se eliminan, si resultan bajos se mantienen en observación.
- Sólo los riesgos de Desempeño pueden tener nivel **BAJO**.
- De acuerdo a la “Guía para la gestión de riesgos que afectan la Integridad Pública” (Resolución N°001-2023-PCM/SIP), **el país se encuentra en un contexto de percepción de corrupción elevada**, por lo que se asume una posición conservadora frente a la probabilidad del riesgo:

Los riesgos de CORRUPCIÓN son considerados en nivel **ALTO** o **MUY ALTO**.

Los riesgos de INCONDUCTA FUNCIONAL son considerados en nivel **MEDIO**, **ALTO** o **MUY ALTO**.



PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo  
e Inclusión Social



# Riesgo de Integridad

*Agente(s) podría(n) [posible comportamiento irregular] en contexto de riesgo*

## Ejemplos:

Servidor del Programa podría solicitar o aceptar un soborno facilitar información en el proceso de compras .

El especialista de administración podría demorar en derivar la respuesta de la solicitud de información pública excediendo los 10 días hábiles.



PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo  
e Inclusión Social



# GRACIAS

---