



Resolución de Dirección Ejecutiva

N° 244 -2018-MIDIS/PNAEQW

Lima, 15 JUN. 2018

VISTOS:

El Memorando N° 2234-2018-MIDIS/PNAEQW-UPPM de la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización y el Informe N° 639-2018-MIDIS/PNAEQW-UAJ, de la Unidad de Asesoría Jurídica; y,

CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS se crea el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW), como Programa Social del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), con la finalidad de brindar un servicio alimentario de calidad, adecuado a los hábitos de consumo locales, cogestionado con la comunidad, sostenible y saludable, para niñas y niños del nivel de educación inicial a partir de los tres (3) años de edad y del nivel de educación primaria de la educación básica en instituciones educativas públicas;

Que, mediante Decreto Supremo N° 006-2014-MIDIS y N° 004-2015-MIDIS, dispone que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, de forma progresiva atienda a los escolares de nivel secundaria de las instituciones públicas localizadas en los pueblos indígenas que se ubican en la Amazonía Peruana, y modifica el segundo párrafo del artículo primero del Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS, y establece que el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma tendrá una vigencia de seis (06) años;

Que, mediante Resolución Ministerial N° 283-2017-MIDIS, se aprueba el Manual de Operaciones del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, que constituye el documento técnico normativo de gestión que determina la estructura, funciones generales del programa social, funciones específicas de las unidades que lo integran, necesidades mínimas del personal, así como los principales procesos técnicos y/o administrativos del programa orientados al logro de su misión, visión y objetivos estratégicos, de conformidad con los lineamientos establecidos por el MIDIS;

Que, mediante Ley N° 28716, Ley de Control Interno en las Entidades del Estado, se regula el funcionamiento, establecimiento, mantenimiento y evaluación del Sistema de Control Interno (SCI) en todas las Entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer sus sistemas administrativos y operativos con actividades de control previo, simultáneo y posterior, para el debido y transparente logro de los fines, objetivos y metas institucionales; así como contra los actos y prácticas indebidas o de corrupción;

Que, la Quincuagésima Tercera Disposición Complementaria Final de la Ley N° 30372, Ley del Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016, establece que todas las Entidades del Estado, de los tres (3) niveles de gobierno, en el marco de lo dispuesto en la Ley N° 28716, tienen la obligación



de implementar su Sistema de Control Interno, en un plazo máximo de treinta y seis (36) meses, contados a partir de la vigencia de la referida ley;

Que, mediante Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, se aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD, denominada "Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado", que regula el modelo y los plazos para la implementación y fortalecimiento del SCI en las entidades del Estado para el eficiente, transparente y correcto ejercicio de la función pública en el uso de los recursos del Estado;

Que, mediante Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, se aprueba la "Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado", como documento orientador y complementario que podrá ser utilizado para el desarrollo de las actividades conducentes a la aplicación del modelo de implementación del SCI en las entidades del Estado;

Que, de la revisión a las Resoluciones de Contraloría Nos. 149-2016-CG y 004-2017-CG, se observa que constituye una actividad importante *la implementación de la gestión de riesgos, a través de los equipos de trabajo o unidades orgánicas conformadas o que se conformen para tal fin, fortaleciendo con ello el SCI. Asimismo, la entidad debe considerar, entre otros aspectos, la elaboración de la política de riesgos, manual de gestión de riesgos y el plan de gestión de riesgos. Dichos instrumentos deberán ser aprobados por el Titular de la Entidad;*

Que, en virtud de lo establecido en los dispositivos normativos antes citados, corresponde que la Dirección Ejecutiva del PNAEQW, en su calidad de Titular de la Entidad, aprobar el proyecto de Manual de Gestión de Riesgos, conforme a lo establecido en los literales k), m) y w) del artículo 9 del Manual de Operaciones del PNAEQW, aprobado por Resolución Ministerial N° 283-2017-MIDIS;

Que, mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 9789-2015-MIDIS/PNAEQW, se aprueba la "Directiva para la Formulación, Revisión y Aprobación de los Documentos Normativos en el PNAEQW", mediante la cual se establecen disposiciones para la formulación, revisión, y aprobación de los documentos normativos que requieren los procesos que llevan a cabo las Unidades orgánicas del PNAEQW;

Que, de acuerdo a lo establecido en el numeral 13.10 del Reglamento del Comité de Control Interno del PNAEQW, aprobado por Resolución de Dirección Ejecutiva N° 421-2017-MIDIS/PNAEQW, el Comité de Control Interno se encarga, entre otros, de *"coordinar con la Dirección Ejecutiva para que se promueva la implementación de la gestión por procesos y de riesgos, a través de los equipos de trabajo o Unidades orgánicas que se conforme para tal fin, fortaleciendo con ello el SCI"*;

Que, en atención a ello, mediante Acta N° 026-2018-QALIWARMA-CCI, el Comité de Control Interno aprueba el proyecto de Manual de Gestión de Riesgos del PNAEQW;

Que, conforme a lo establecido en el literal l) del artículo 13 del Manual de Operaciones del PNAEQW, aprobado por Resolución Ministerial N° 283-2017-MIDIS, la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización se encarga, entre otros, de *"conducir, articular, implementar el proceso de elaboración y actualización de los documentos de gestión institucional del PNAEQW, y difundirlos en el marco de la normatividad vigente (...)"*;

Que, mediante Memorando N° 234-2018-MIDIS/PNAEQW-UPPM, la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización opina favorablemente para la aprobación del Manual de Gestión de Riesgos;

Que, mediante Informe N° 639-2018-MIDIS/PNAEQW-UAJ, la Unidad de Asesoría Jurídica opina que el proyecto de Manual de Gestión de Riesgos del PNAEQW, presentado y revisado por la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, cumple con las condiciones señaladas en la



“Directiva para la Formulación, Revisión y Aprobación de los Documentos Normativos en el PNAEQW”, aprobada con Resolución de Dirección Ejecutiva N° 9789-2015-MIDIS/PNAEQW; la Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG, que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD, denominada “Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado”; y, la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG/GPROD, que aprueba la “Guía de Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”;

Con el visado de la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización; y, de la Unidad de Asesoría Jurídica;

En uso de las atribuciones establecidas en el Decreto Supremo N° 008-2012-MIDIS, Decreto Supremo N° 006-2014-MIDIS, Decreto Supremo N° 004-2015-MIDIS, Decreto Supremo N° 012-2017-MIDIS, la Resolución Ministerial N° 283-2017-MIDIS y la Resolución Ministerial N° 133-2018-MIDIS;

SE RESUELVE:

Artículo 1. Aprobación del Manual de Gestión de Riesgos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

Aprobar el Manual de Gestión de Riesgos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, que forma parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2. Comunicación a las Unidades Territoriales, Unidades de Asesoramiento, Apoyo y Técnicas del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma

Encargar a la Coordinación de Gestión Documentaria y Atención al Ciudadano, hacer de conocimiento a las Unidades Territoriales, las Unidades de Asesoramiento, Apoyo, y Técnicas del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, a través de medios electrónicos, la aprobación del referido documento normativo.

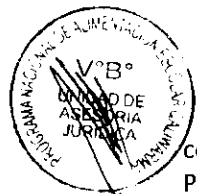
Artículo 3. Publicación en el Portal Institucional

Publicar la presente Resolución de Dirección Ejecutiva, en el Portal Institucional del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (www.qaliwarma.gob.pe).

Regístrese y comuníquese.



MARIO GILBERTO RÍOS ESPINOZA
Director Ejecutivo
Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social





PERÚ

Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

Viceministerio de Prestaciones Sociales

Programa Nacional de Alimentación Escolar QALI WARMA

MANUAL

Código de documento normativo	Versión N°	Total de Páginas	Resolución de aprobación	Fecha de aprobación
MAN-004-PNAEQW-UPPM	01	18	Resolución de Dirección Ejecutiva N° -2018-MIDIS-PNAEQW	/ /2018

MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL PNAEQW

ELABORADO POR:

Nombres y Apellidos

Jefe (a) de la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización

Firma

ECOR. ROCÍO FERNÁNDEZ DE PAREDES CHANG
Fecha de Elaboración

PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR QALI WARMA
MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL

REVISADO POR:

Nombres y Apellidos

Jefe (a) de la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización

Firma

ECOR. ROCÍO FERNÁNDEZ DE PAREDES CHANG
Fecha de Revisión

PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR QALI WARMA
MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL

REVISADO POR:

Nombres y Apellidos

Jefe (a) de la Unidad de Asesoría Jurídica

Firma

María Teresa Cornejo Ramos
Fecha de Revisión

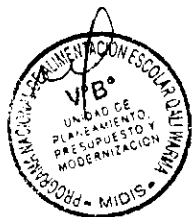
PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR QALI WARMA
MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL

ÍNDICE

I.	OBJETIVO	3
II.	ALCANCE	3
III.	BASE LEGAL	3
IV.	ABREVIATURAS O SIGLAS	3
V.	POLÍTICA DE RIESGOS	3
VI.	RESPONSABILIDAD	4
VII.	DISPOSICIONES GENERALES	5
VIII.	DISPOSICIONES ESPECÍFICAS	6
	8.1 Comunicación y Consulta	6
	8.2 Establecimiento del Contexto	7
	8.3 Identificación de Riesgos	7
	8.4 Análisis de Riesgos	9
	8.5 Evaluación de Riesgos	11
	8.6 Tratamiento de Riesgos	12
	8.7 Monitoreo y Revisión	14
	8.8 Elaboración de la Matriz de Gestión de Riesgo	14
IX.	ANEXOS	15
	9.1 Definición de Términos	15
	9.2 Anexos	16
X.	REGISTROS	16

ANEXO N° 01: Matriz de Análisis de Riesgos del Contexto del PNAEQW

ANEXO N° 02: Matriz de Gestión de Riesgos



MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS

I. OBJETIVO

Establecer la metodología para la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y los procesos del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, en el marco del Sistema de Control Interno y el Sistema de Gestión de la Calidad.

II. ALCANCE

Las disposiciones del presente Manual son aplicables para todas las servidoras o los servidores civiles del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma y los terceros involucrados en la gestión de procesos.

III. BASE LEGAL

- 3.1. Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 3.2. Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- 3.3. Ley N° 29792, Ley de creación, organización y funciones del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.
- 3.4. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- 3.5. Decreto Supremo N° 046-2014-PCM, que aprueba la Política Nacional para la Calidad.
- 3.6. 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".
- 3.7. 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.
- 3.8. Norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos
- 3.9. Norma ISO 31000:2011 Gestión del Riesgo - Principios y Directrices.

IV. ABREVIATURAS O SIGLAS

- 4.1. **PNAEQW**: Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.
- 4.2. **SCI**: Sistema de Control Interno.
- 4.3. **SGC**: Sistema de Gestión de la Calidad.

V. POLÍTICA DE RIESGOS

El PNAEQW comprometido con la prestación de un servicio alimentario de calidad a las usuarias y usuarios de las instituciones educativas públicas del país, bajo su ámbito de acción, que coadyuve a mejorar la calidad de vida de la población en situación de pobreza, riesgo, vulnerabilidad y abandono del país, conforme a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, implementa una gestión integral de riesgos, liderado por la Dirección Ejecutiva, en coordinación permanente con las Jefaturas de las Unidades Orgánicas y Unidades Territoriales en la entidad, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.



VI. RESPONSABILIDADES

6.1 **Dirección Ejecutiva, Jefas y Jefes de la Unidades Orgánicas**, tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Liderar y conducir la Gestión de Riesgos en el PNAEQW.
- b) Proporcionar los recursos adecuados para la gestión de riesgos.

6.2 **Comité de Control Interno / Responsable del Sistema de Gestión de la Calidad**, tienen las siguientes responsabilidades:

- a) Proponer los procedimientos y metodologías apropiadas para la gestión de riesgos en el PNAEQW.
- 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 brindar asistencia técnica a las servidoras y/o servidores del PNAEQW, para la aplicación de la metodología de la administración de la gestión de riesgos y el cumplimiento de la política de riesgos.
- d) Monitorear el proceso de capacitación y sensibilización sobre la Gestión de Riesgos, identificando las necesidades de capacitación y difusión para la adecuada administración de riesgos.
- e) Realizar el seguimiento de la gestión de riesgos y al cumplimiento de las matrices de riesgo que reportan los responsables o propietarios del riesgo y/o dueños del proceso.
- f) Mantener informado a la Dirección Ejecutiva sobre los aspectos relevantes de la administración y gestión de riesgos para una oportuna toma de decisiones.
- g) Realizar el monitoreo y revisión a fin de medir la eficacia de la gestión de riesgos y presentar los resultados de los procesos de gestión de riesgos en el PNAEQW.
- h) Mantener la documentación de gestión de riesgos.

6.3 **Dueños del Proceso o Propietarios del Riesgo**, tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Fomentar la cultura de Riesgos, impulsando la participación de las servidoras y servidores públicos.
- b) Proponer y gestionar las acciones necesarias para la identificación, análisis y valorización de los riesgos para el logro de los objetivos de cada proceso.
- c) Aprobar las matrices de riesgos que contienen sus procesos.
- d) Asegurar la ejecución y seguimiento en coordinación con los responsables de las actividades de los procesos, los controles y matrices de riesgos necesarias para mitigar los riesgos.
- e) Formular y definir en las matrices de riesgo el tipo de tratamiento, las actividades, responsables, plazos, recursos y demás necesidades requeridas para la implementación.



- f) Mantener la matriz de riesgos actualizada y reportar al Responsable del Sistema de Gestión de la Calidad del PNAEQW, trimestralmente su avance.
- g) Informar sobre el cumplimiento de la implementación de la gestión de riesgos.

6.4 Servidoras/es de las Unidades Orgánicas, tienen las siguientes responsabilidades:

- a) Comunicar a sus Jefas o Jefes inmediatos superiores las incidencias identificadas en la ejecución de sus procesos, actividades y/o tareas.
- b) Participar en la ejecución de las actividades de la matriz de riesgos en los casos que sean requeridos.
- c) Participar en las capacitaciones y acciones de sensibilización de riesgos de los procesos.

VII. DISPOSICIONES GENERALES

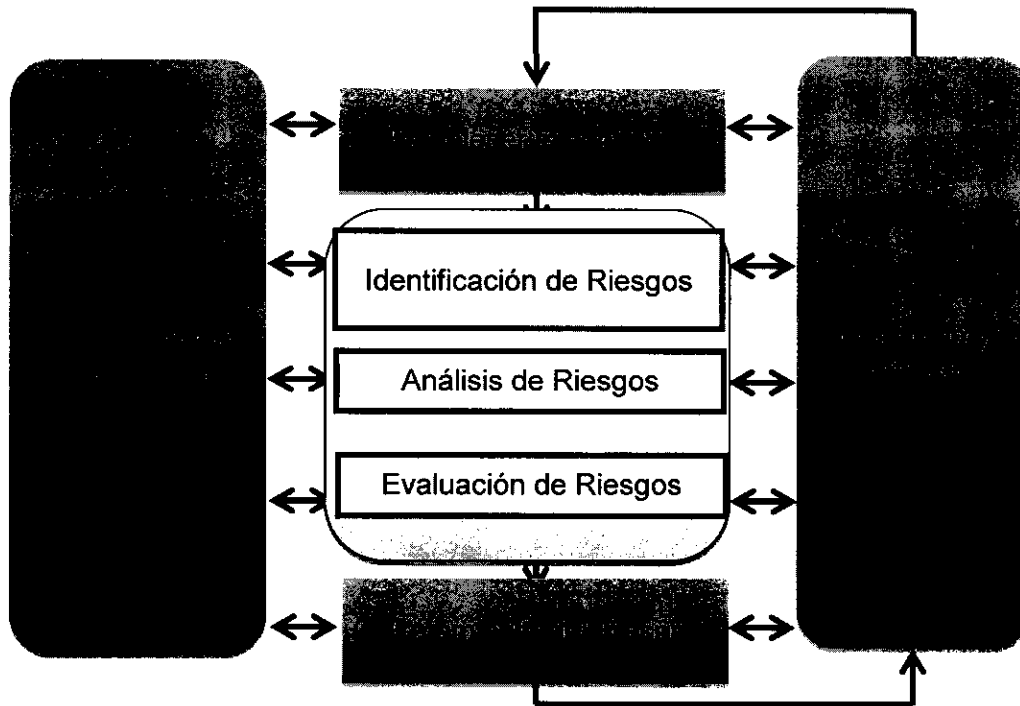
- 7.1 La gestión de riesgo es un proceso sistemático, dinámico y permanente que debe ser parte integrante de las labores de todas las servidoras y servidores del PNAEQW y de su cultura organizacional, lo cual permite identificar, analizar, evaluar y tratar riesgos, con el fin de desarrollar controles preventivos y/o mitigantes que permitan salvaguardar los objetivos del PNAEQW.
- 7.2 La metodología de la gestión de riesgos comprende, entre otras actividades, la identificación, planificación de acciones, adaptación de controles mediante políticas, directivas y acciones, prevenir y/o mitigar riesgos.
- 7.3 El proceso de gestión de riesgos es parte integrante de la gestión, integrarse en la cultura de la entidad, en la práctica y adaptarse a los procesos misionales del PNAEQW.
- 7.4 Es deber de todas las servidoras y servidores, identificar y comunicar los riesgos de los procesos que forman parte de sus funciones y se encuentran facultados para participar en el análisis y evaluación de los riesgo, así como velar por el cumplimiento del tratamiento de los mismos, con el fin de desarrollar controles preventivos y/o mitigantes que permitan salvaguardar los objetivos del PNAEQW.
- 7.5 El análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos del proceso, se establecen en reuniones realizadas por equipos de trabajo, los cuales son conformados por las servidoras y servidores involucrados en el control de los riesgos.
- 7.6 Los responsables del SGC (Sede Central y Unidades Territoriales) deben realizar el monitoreo y revisión de la ejecución de las matrices de riesgo y medir la eficacia de los tratamientos establecidos en la gestión de riesgos.



VIII.DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

La metodología de gestión de riesgos del PNAEQW consta de las siguientes fases:

Grafica N°1: Fases del Proceso de Gestión de Riesgos



Fuente: ISO 31000 Gestión de Riesgos – Principios y Directrices

8.1 Comunicación y Consulta

- La comunicación y consulta de las partes interesadas, tanto internas como externas, son la primera fase del proceso de gestión de riesgos, por ser transversal durante el desarrollo del proceso, de ella se obtienen información útil para las siguientes fases.
- La comunicación debe ser veraz, pertinente, precisa, clara, confidencial y de integridad personal a fin de evitar percepciones equivocadas del riesgo, de tal manera que permita la toma de decisiones eficaces.
- Los canales de comunicación establecidos por el PNAEQW, se encuentran en la página institucional (www.qaliwarma.gob.pe), en el Módulo de Atención al Ciudadano; y constituyen los siguientes:
 - Libro de Reclamaciones Virtual y Búsqueda.
 - Contacto para el Proveedor del Servicio Alimentario.
 - Contacto para el Ciudadano; y,
 - Sugerencias.
- La información relevada en los mencionados canales de comunicación es atendida por la servidora o el servidor público de la Coordinación de Gestión Documentaria y Atención al Ciudadano, quienes analizan la información ingresada y remiten a la Unidad Orgánica encargada de la materia para su atención. Luego remitir un reporte mensual del número de denuncias, quejas y reclamos generados por este



medio a la Especialista en Gestión de la Calidad de la Unidad de Planeamiento, Presupuesto y Modernización, para su evaluación y análisis de riesgos.

- e) Respecto de las actividades reiterativas y continuas que realiza el PNAEQW para difundir la metodología de la gestión de riesgos, las matrices generadas, seguimiento, control y resultados de la eficacia de los tratamientos establecidos en la gestión de riesgos, se efectúan mediante comunicación a las servidoras públicas, los servidores públicos y las partes interesadas vía correo electrónico, documentos administrativos y/o publicación en Intranet del PNAEQW.

8.2 Establecimiento del Contexto

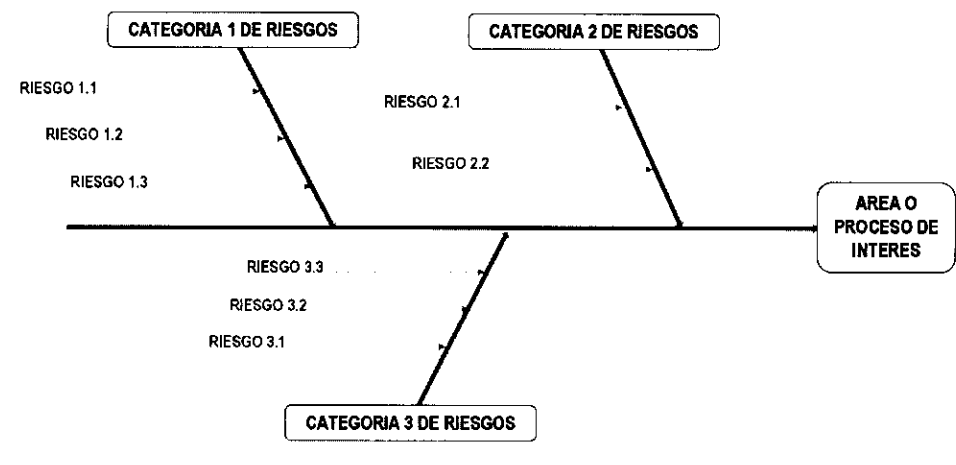
- a) Mediante el establecimiento del contexto, la organización articula sus objetivos a nivel institucional e identifica los elementos o circunstancias del contexto externo (oportunidades y amenazas) y del contexto interno (fortalezas y debilidades) a tener en cuenta para el proceso analizado en la gestión del riesgo.
- b) Establecimiento del contexto externo: Al respecto, debe tomarse en consideración lo siguiente:
- La comprensión del contexto externo es importante para asegurarse de que los objetivos e inquietudes de las partes interesadas externas se tengan en cuenta cuando se desarrollan los criterios de riesgo.
 - El contexto externo puede incluir, pero no se limita al entorno social y cultural, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, a nivel internacional, nacional, regional o local; los factores y las tendencias clave que tengan impacto en los objetivos de la organización; y las relaciones con las partes interesadas externas, sus percepciones y sus valores.
 - El registro de la identificación del contexto externo se realiza conforme a la "Matriz de Análisis de Riesgos del Contexto del PNAEQW" (Anexo N°01).
- c) Establecimiento del contexto interno: Al respecto, debe tomarse en consideración lo siguiente:
- El proceso de gestión del riesgo debe alinearse con la cultura, los procesos, la estructura y la estrategia del PNAEQW.
 - La comprensión del contexto interno es importante porque constituye todo aquello que en el seno del PNAEQW puede influir en la manera en la que la entidad gestiona el riesgo.
 - El contexto interno puede incluir, pero no se limita al Estado Peruano, la estructura del PNAEQW, las funciones y las responsabilidades; las políticas, los objetivos y las estrategias que se establecen para conseguirlos; las aptitudes, entendidas en términos de recursos y conocimientos (por ejemplo: capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías); las relaciones con las partes interesadas, sus percepciones y sus valores; la cultura del PNAEQW, los sistemas de información, los flujos de información y los procesos de toma de decisiones (tanto formales como informales); las normas, las directrices y los modelos adoptados por la entidad; y la forma y extensión de las relaciones contractuales.
 - El registro de la identificación del contexto externo se realiza conforme a la "Matriz del Análisis del Contexto del PNAEQW" (Anexo N°01).



8.3 Identificación del Riesgo

- a) La identificación del riesgo es un proceso permanente, interactivo e integrado, el cual se realiza mediante la revisión de los procesos y procedimientos realizados por el PNAEQW, de acuerdo a sus objetivos estratégicos específicos y las funciones establecidas en el Manual de Operaciones.
- b) Esta fase comprende la búsqueda, el reconocimiento y la descripción de los riesgos. La entidad debe disponer de información pertinente y actualizada para poder identificar las causas del riesgo (incluyendo los cambios de circunstancias), las áreas afectadas por los mismos y las consecuencias potenciales.
- c) En tal sentido, para identificar los riesgos, se recomienda hacer uso de las siguientes herramientas:
 - **Tormenta de ideas:** Permite obtener una lista completa de los riesgos. El equipo de trabajo debe realizar esta técnica con las servidoras y servidores públicos de diversas áreas, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados.
 - **Diagramas de Causa - Efecto:** Estos diagramas también se conocen como diagramas de Ishikawa o de espina de pescado, y son útiles para identificar las causas de los riesgos. Se presenta de la siguiente forma:

Gráfico N° 2: Estructura del Diagrama de Causa – Efecto



En la cabeza del pescado colocaremos el área o el proceso para el que vayamos a identificar sus riesgos. Luego, en las espinas principales ubicaremos las diferentes categorías de riesgos (agrupamos por afinidad). Finalmente, en las espinas menores que parten de cada “espina – categoría” pondremos los riesgos concretos o riesgos individuales que vayamos identificando.

- **Entrevistas:** Entrevistar a participantes experimentados del proyecto, interesados y expertos en la materia pueda servir para identificar riesgos. Las entrevistas son una de las principales fuentes de recopilación de datos para la identificación de riesgos.



- d) Estas herramientas ayudan a la identificación de riesgos considerando los aspectos internos y/o externos que pueden afectar los logros de los objetivos, 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.
- e) 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 las 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 de 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 excelente de tesorería y manejo sobre los bienes.
4	Riesgo de Cumplimiento	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.
5	Riesgo 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 la misión.
6	Riesgo de Corrupción	Riesgos asociados 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.

8.4 Análisis del Riesgo

- a) En el análisis del riesgo se evalúan los acontecimientos desde dos perspectivas de probabilidad e impacto, usando el método cualitativo.
- b) El análisis del riesgo implica no sólo la consideración de las causas y las fuentes del riesgo, sino el estudio de sus posibles consecuencias positivas y negativas; así como la probabilidad de que estas consecuencias ocurran; para lo que se sugiere identificar los factores que afectan a las consecuencias y a la probabilidad y la interdependencia de los diferentes riesgos y sus fuentes.
- c) En tal sentido, para el análisis del riesgo se establece el método cualitativo, el cual constituye la utilización de escalas descriptivas para demostrar su probabilidad de ocurrencia y la magnitud de consecuencias potenciales (impacto).
- d) El análisis de probabilidad determina la frecuencia de ocurrencia de cada riesgo específico y el análisis de impacto de los riesgos investiga el probable efecto de los riesgos sobre los objetivos como: tiempo, costo, alcance o calidad. Se debe contar con la participación de la servidora o el servidor público encargado de cada uno de los procesos y con el apoyo del equipo encargado de liderar la Gestión de Riesgos.
- e) A continuación se presentan las escalas que deben considerarse para analizar los riesgos:



- **Escala Cualitativa de Probabilidad:** Es la frecuencia estimada con la que puede ocurrir el evento. En la escala cualitativa de PROBABILIDAD se establece la clasificación a utilizar, con el fin de que cada jefatura aplique la escala y seleccione los valores establecidos. El análisis de la probabilidad de los riesgos se realiza en base a la siguiente tabla:

Tabla N°2: Escala Cualitativa de Probabilidad del Riesgo		
Clasificación	Nivel	Probabilidad
		Puede ocurrir en circunstancias excepcionales; mayor a un año. / No existen condiciones que impliquen riesgo.
Improbable	2	Puede ocurrir al menos una vez al año. / Existen condiciones que hacen lejana la posibilidad de ocurrencia.
Posible	3	Puede ocurrir al menos una vez cada semestre. / Existen condiciones que hacen poco probable en el corto plazo pero que no son suficientes para evitarlo en el largo plazo.
		Puede ocurrir que al menos una vez al mes. / No existen condiciones que impidan la ocurrencia.
		Ocurrirá en la mayoría de las circunstancias; varias veces al mes. / La ocurrencia es inminente.

- **Escala Cualitativa de Impacto:** Es el resultado o consecuencia que el evento puede ocasionar. En la escala cualitativa de IMPACTO se establece la clasificación a utilizar, con el fin de que cada jefatura aplique la escala y seleccione los valores establecidos. El análisis de la probabilidad de los riesgos se realiza en base a la siguiente tabla:

Tabla N°3: Escala Cualitativa de Impacto del Riesgo		
Clasificación	Nivel	Descripción
		Si el evento llegara a presentarse, no representa un impacto importante a las actividades del PNAEQW.
Menor	2	Si el evento llegara a presentarse, tendría un bajo impacto o efecto sobre los procesos del PNAEQW.
Moderado	3	Si el evento llegara a presentarse, tendría un moderado impacto o efecto sobre los objetivos del PNAEQW, comprometiendo varios procesos.
		Si el evento llegara a presentarse, tendría un alto impacto, comprometiendo los objetivos del PNAEQW o la continuidad de las operaciones por paralización de los procesos de soporte.
		Si el evento llegara a presentarse, tendría un trágico impacto, comprometiendo los objetivos del PNAEQW o la continuidad de las operaciones por paralización de los procesos misionales.



8.5 Evaluación de Riesgos

a) En base a los resultados obtenidos del análisis de los riesgos, el propósito de la evaluación de riesgos es ayudar en la toma de decisiones, con respecto a la forma de tratamiento más adecuada para mitigar los riesgos y a la prioridad para implementar el tratamiento determinado; tomando en consideración la tolerancia a los riesgos. Dichas decisiones deben tomarse siempre de conformidad con los requisitos legales, reglamentarios y otros documentos normativos relacionados a la actividad del PNAEQW.

b) El cálculo del nivel de riesgo se realiza con la siguiente fórmula:

Nivel de Riesgo = Probabilidad x Impacto

c) La evaluación de la importancia de cada riesgo se realiza usando la Matriz de Nivel de Riesgo presentada en la Tabla N°4, la cual determina la calificación de los riesgos como: aceptable, tolerable, moderado, importante e inaceptable con una escala de puntuación del 1 al 25.

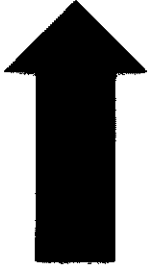

Tabla N°4: Matriz de Nivel de Riesgo

NIVEL DE RIESGO		IMPACTO				
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5
PROBABILIDAD	Casi cierto	5 Riesgo Moderado	10 Riesgo Moderado			
	Probable		8 Riesgo Moderado			
	Posible		6 Riesgo Moderado	9 Riesgo Moderado		
	Improbable		4 Riesgo Tolerable	6 Riesgo Moderado	8 Riesgo Moderado	10 Riesgo Moderado
	Raro			3 Riesgo Tolerable	4 Riesgo Tolerable	5 Riesgo Moderado

d) La calificación o puntuación obtenida en el nivel de riesgo, será la base para tomar decisiones y priorizar las actividades de control para el tratamiento de los riesgos, por consiguiente, es necesario conocer la definición de cada nivel de riesgo, con esta finalidad se estandariza estas definiciones en la Tabla N°5.



Tabla N°5: Descripción de los Niveles de Riesgos

Nivel de Riesgo	Definición	Protocolos de Acción
	Afecta los principales procesos misionales del PNAEQW y por consiguiente requieren tratamientos inmediatos y reportados a Dirección Ejecutiva.	<p style="text-align: center;">No Tolerable</p> 
	Afecta los procesos de soporte del PNAEQW y por consiguiente requieren de tratamientos inmediatos y reportados a los Jefes de las Unidades Orgánicas que participan en el proceso.	
Riesgo Moderado	Afectan algunas actividades del PNAEQW, por consiguiente requieren tratamientos específicos.	
Riesgo Tolerable	Menores efectos que pueden ser fácilmente remediados, por consiguiente requieren tratamientos rutinarios.	
	No causa ningún efecto, por consiguiente no se requiere ningún tratamiento.	<p style="text-align: center;">Tolerable</p> 

- e) Cuando el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social solicite información acerca de los niveles de riesgos de los procesos del PNAEQW, se debe reportar dicho requerimiento en base a la tabla de equivalencia, siguiendo los niveles de riesgos que se encuentran establecidos en el "Manual de Gestión de Riesgos de Procesos en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social", aprobado con Resolución Ministerial N° 276-2017-MIDIS, conforme al siguiente detalle (ver Tabla N° 6).

Tabla N°6: Equivalencia de los Niveles de Riesgo del PNAEQW y los Niveles de Riesgo del MIDIS

Valores	Nivel de Riesgo en el PNAEQW	Nivel de Riesgo MIDIS
De 1 a 4	Riesgo Aceptable y Riesgo Tolerable	Aceptable
De 5 a 10	Riesgo Moderado	Aceptable Condicionado
De 12 a 25	Riesgo Importante Riesgo Inaceptable	Inaceptable

8.6 Tratamiento del Riesgo

- a) El tratamiento del Riesgo consiste en seleccionar una o más opciones para modificar o reducir el nivel de los riesgos. Una vez evaluado, las Jefas o Jefes o dueños del proceso deben considerar el tratamiento del riesgo, mediante la evaluación de su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y seleccionar aquella que sitúe al riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecido.
- b) El tratamiento al riesgo comprende el siguiente pasos:
- **Seleccionar el tipo de tratamiento del Riesgo:** Se debe seleccionar la estrategia para seleccionar el tratamiento del riesgo más apropiado, los tipos de tratamiento de riesgo son establecidos en la Tabla N°7, la cual presenta la descripción de los tratamientos de riesgo: evitar, mitigar, transferir y aceptar.



Tabla N°7: Tipos de Tratamiento del Riesgo		
N°	Tipo	Descripción del Tipo de Tratamiento del Riesgo
1	Evitar	Implica tomar las medidas para prevenir un riesgo adverso o caso contrario no proseguir con la actividad riesgosa cuando esto sea factible.
2	Mitigar	Implica tomar las medidas necesarias tendientes a reducir la probabilidad y el impacto, o ambos casos a la vez.
3	Compartir o Transferir	Implica compartir parte del riesgo con terceros o simplemente dar a otra parte la responsabilidad de su gestión.
4	Aceptar	Implica aceptar el riesgo sin gestionarlo; toda vez que, no causa ningún efecto, por consiguiente no se requiere ningún tratamiento
5	Eliminar	Implica tomar las medidas necesarias tendientes a eliminar la probabilidad y el impacto, o ambos casos a la vez.

- **Actividades de Control:** Después de haber seleccionado el tipo de tratamiento al riesgo, se debe establecer las actividades de control que permitan asegurar que el tratamiento del mismo se lleve a cabo de manera adecuada y oportuna. En algunos casos, una sola actividad de control pueda asegurar el tratamiento de varios riesgos.

Asimismo, se debe tomar en cuenta las actividades de controles ya existentes o implementados, en cada uno de los procesos del PNAEQW. Se tiene que evaluar si esos controles son suficientes para asegurar el tratamiento del riesgo, caso contrario, se tiene que mejorar, complementar y/o modificar dichos controles para asegurar su efectividad, esta información se debe registrar en la Matriz de Gestión de Riesgo- columna del Plan de Tratamiento del Riesgo (Anexo N°01).

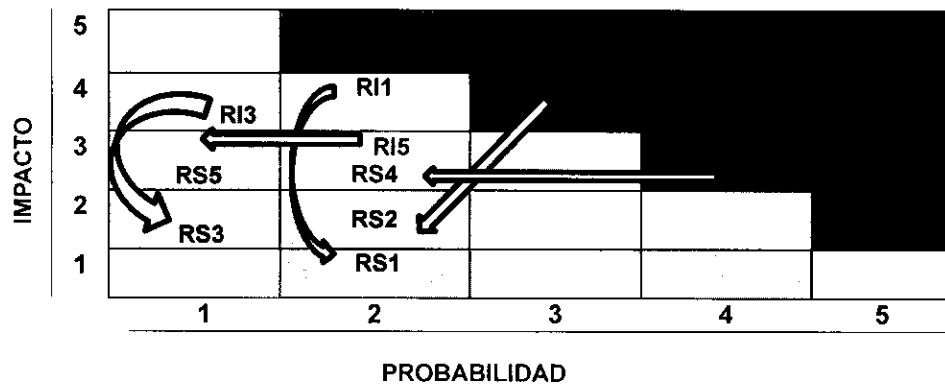
- **Seguimiento del Control:** Para garantizar la eficacia de los controles se debe realizar un seguimiento al cumplimiento de las actividades establecidas en la Matriz de Gestión de Riesgo- columna del Plan de Tratamiento del Riesgo (Anexo N°01), mediante revisiones periódicas a fin de poder detectar oportunamente posibles desviaciones.
- **Verificación de la Eficacia de los Controles:** En base al seguimiento realizado, se evalúa si estos han sido eficaces en lo referente a prevenir o mitigar el riesgo.
- **Riesgo residual:** Es aquel riesgo que permanece después que la entidad ha adoptado medidas para el tratamiento del mismo.

El riesgo residual deberá ser valorado tomando en consideración los riesgos inicialmente evaluados contra aquellas respuestas y acciones de control que minimizaran dicho riesgo. Para esto se tiene que determinar previamente la efectividad de los controles implementados, permitiendo así determinar un adecuado riesgo residual tal como se demuestra en el siguiente gráfico:



Riesgo Residual = Riesgo Inicial – Medidas de Control

Gráfico N° 3: RIESGO INICIAL VERSUS RIESGO RESIDUAL



RIESGOS INICIALES RI1, RI2, RI3, RI4, RI5 Y RI6: Son aquellos riesgos identificados antes de aplicar las medidas de control.

RIESGOS RESIDUALES RS1, RS2, RS3, RS4, RS5 Y RS6: Son aquellos riesgos que subsisten después de aplicar las medidas de control.

8.7 Monitoreo y Revisión

- El monitoreo y revisión de la gestión de riesgos debe asegurar que los controles implementados sean eficientes y eficaces tanto en su diseño como en su ejecución. En este proceso también se detectan los cambios en el contexto interno y externo (incluidos los cambios de riesgo), que pueda requerir la revisión del tratamiento del riesgo y de la priorización, para tomar acciones de manera oportuna.
- La revisión de los resultados obtenidos permite analizar y sacar conclusiones de los sucesos, cambios, tendencias, éxitos y fallos para mejorar el tratamiento del riesgo, es decir, sirve para asegurar el proceso de gestión de riesgo.
- Una vez formulada y validada la Matriz de Riesgos, es necesario el monitoreo de las misma, para asegurar que las actividades se están llevando a cabo y evaluar la eficacia en su implementación, adelantando revisiones sobre la marcha para evidenciar todas aquellas situaciones o factores que están influyendo en la aplicación de las acciones preventivas y asegurar un efectivo manejo del riesgo.
- El seguimiento del control está a cargo del dueño o propietario del riesgo y estos remiten trimestralmente el avance de la implementación de los tratamientos y de las actividades del plan de tratamiento de la matriz de riesgos, el monitoreo y revisión a cargo del responsable del Sistema de Gestión de la Calidad. Los informes del monitoreo y revisión son dirigidos a la Dirección Ejecutiva con copia al Comité de Control Interno.

8.8 Elaboración de la Matriz de Gestión de Riesgos

- La matriz de gestión de riesgos, constituye una herramienta que permite la trazabilidad de las actividades para la atención de los riesgos, estos registros proporcionan la base para la mejora de los métodos y de las herramientas, así como del proceso en su conjunto,
- Constituye una herramienta metodológica que permite hacer un registro al detalle del proceso y la descripción correcta del riesgo. Adicionalmente, incluye las acciones de control, los responsables de su implantación y seguimiento, tal como se muestra en la "Matriz de Gestión de Riesgos" (Anexo N° 02).



IX. ANEXOS

9.1. Definición de Términos

- a) **Amenaza:** Es la situación o factores externos que están fuera de nuestro control y podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la entidad. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos negativos.
- b) **Causas:** Son los agentes generadores del riesgo tales como personas, materiales, instalaciones y entorno, se determina bajo la metodología de Ishikawa.
- c) **Consecuencias:** Son los resultados de una o más
- d) **Control:** Medida que modifica al riesgo
- e) **Debilidades:** Son limitaciones o carencia de habilidades, conocimientos, información y tecnología que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no permiten defenderse de las amenazas.
- f) **Dueño del proceso:** 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 a los clientes.
- g) **Evento:** Presencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias.
- h) **Fortaleza** 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.
- i) **Fuente de riesgo:** Elemento que solo o en combinación tiene el potencial intrínseco de originar un riesgo.
- j) **Gestión de riesgos:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar la entidad con relación al riesgo.
- k) **Hallazgo:** Es el resultado de evaluar una evidencia contra un criterio.
- l) **Impacto:** Consecuencia de la materialización de un riesgo, expresado en términos económicos, como pérdidas financieras, mediante métodos cualitativos o cuantitativos.
- m) **Oportunidades:** Situación o factores externos que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones.
- n) **Partes interesadas:** Persona u organización que puede afectar; verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.
- o) **Probabilidad:** Posibilidad de ocurrencia de la materialización de un riesgo. Puede determinarse con base en información, histórico o, en su defecto, con base en la experiencia y los conocimientos de la servidora y/o servidor público involucrado en los procesos de análisis.
- p) **Proceso:** Secuencia de actividades mutuamente relacionadas que transforma 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.



- q) **Proceso crítico:** Proceso considerado indispensable para la continuidad de las operaciones y servicios del o cuya paralización o interrupción perjudica la consecuencia de los objetivos del PNAEQW.
- r) **Riesgo:** La condición en que existe la posibilidad de que un evento ocurra e impacte negativamente sobre los objetivos de la entidad.
- s) **Riesgo residual:** Riesgo remanente después del tratamiento del riesgo.
- t) **Tratamiento del riesgo:** Es el proceso destinado a modificar el riesgo. El tratamiento puede tener como objetivo prevenir, mitigar, compartir o transferir, aceptar o eliminar el riesgo
- u) **Vulnerabilidad:** Debilidad o ausencia de medidas de protección que pueden ser explotadas por una amenaza.

9.2. Anexos

ANEXO N°01: Matriz de Análisis FODA del PNAEQW

ANEXO N°02: Matriz de Gestión de Riesgos


X. REGISTROS

MAN-00X-PNAEQW-UPPM-FOR-001. Matriz de Análisis de Riesgos del Contexto del PNAEQW.

MAN-00X-PNAEQW-UPPM-FOR-002. Matriz de Gestión de Riesgos.



**ANEXO N° 02
MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS**

 Warmi <small>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</small>	Matriz de Gestión de Riesgos	MAN- UPPM-FOR-002
Versión N°: 01		Página ... de

PRIMERA PARTE

UNIDAD	CÓDIGO	Proceso	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS							ANÁLISIS DE RIESGO			Medidas de Tratamiento					
			Descripción del Riesgo	Fuente del Riesgo	Descripción de las Causas	Origen de las Causas		Consecuencias	Dueño del Riesgo	Control Implementado	Madurez del Control	Probabilidad		Impacto	Nivel de Riesgo			
							Internas	Externas										

SEGUNDA PARTE

UNIDAD	CÓDIGO	Proceso	Descripción del Riesgo	Medidas de Tratamiento	TRATAMIENTO DE RIESGOS										RIESGO RESIDUAL			
					Actividades	Responsable	Recursos	Presupuesto	Presupuesto Total	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Tiempo de Implementación	Aprobado por	Priorización		Estado de Implementación		



Tipo de Riesgo ver Tabla N°01//Causas: Externas e internas // Probabilidad e Impacto ver Tabla N°02 y 03// Evaluación del Riesgo ver cuadro N° 04// Tratamiento del Riesgo ver cuadro N°06// RIESGO RESIDUAL: RIESGO INICIAL – MEDIDAS DE CONTROL O TRATAMIENTO

Aprobado por: _____
Dueno del Proceso/Propietario del Riesgo