



PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas



BICENTENARIO
DEL PERÚ
2021 - 2024



GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y DE RIESGOS QUE AFECTAN LA INTEGRIDAD PÚBLICA EN EL MEF

OFICINA GENERAL DE INTEGRIDAD
INSTITUCIONAL Y RIESGOS OPERATIVOS
OFICINA DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS





PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas



Siempre
con el pueblo

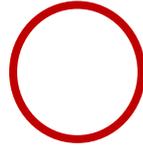


BICENTENARIO
DEL PERÚ
2021 - 2024

GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS Y DE RIESGOS QUE AFECTAN LA INTEGRIDAD PÚBLICA EN EL MEF

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- *Promover la gestión de riesgos.*
- *Conocer más sobre las disposiciones que orientan y facilitan la gestión de los riesgos operativos y riesgos que afectan la integridad pública.*



CONSIDERACIONES GENERALES

- La Directiva N° 0001-2023-EF/47.01, “Lineamientos para la gestión de riesgos operativos y de riesgos que afectan a la integridad pública en el Ministerio de Economía y Finanzas”, fue aprobada con Resolución de Secretaría General N° 022-2023-EF/13 de 07.Jun.2023.
- Guía para la gestión de riesgos que afectan la Integridad Pública, aprobada por Resolución N°001-2023-PCM/SIP de 07 Enero 2023

OBJETO Y ALCANCE

OBJETIVOS

Establecer lineamientos que orienten y faciliten la gestión de los riesgos operativos y riesgos que afectan la integridad pública en el Ministerio de Economía y Finanzas.

ALCANCE

Son de aplicación y cumplimiento obligatorio para los/las funcionarios/as, directivos/as y servidores/as de todos los órganos y unidades orgánicas del MEF, independientemente del régimen laboral al que pertenezcan o modalidad contractual en la que presten servicios en la institución, que intervienen en los procesos sometidos a la gestión de riesgos.

ACTUACIONES Y RESPONSABILIDADES



1. Oficina de Gestión de Riesgos Operativos (OGRO)

Unidad orgánica de OGIIRO que tiene a cargo la gestión de los riesgos operativos y riesgos que afectan la integridad pública en el MEF.



2. Dueño del Proceso

Quien tiene la responsabilidad y la autoridad definida para diseñar, implementar, controlar y mejorar los procesos a su cargo, con el propósito de asegurar que se cumpla su resultado previsto.



3. Representante del Órgano o Unidad Orgánica

Servidores/as intervinientes en hitos relevantes de la cadena de valor del proceso que será materia de la gestión de riesgos.



4. Punto Focal

Servidor/a designado/a por el titular del órgano o unidad orgánica para garantizar el acopio de información, la participación activa, así como el cumplimiento oportuno de los entregables.

SOBRE LA SELECCIÓN DE PROCESOS

Para la selección de los procesos se considera lo siguiente:

Mapa de Procesos del Ministerio de Economía y Finanzas

Resolución de Secretaría General n.º 014-2020-EF/13



Contribución al logro de los objetivos estratégicos institucionales

1

Recursos presupuestales relacionados con los productos o servicios que forman parte del proceso

2

Procesos de relevancia nacional vinculados con la operatividad de las entidades públicas.

4

Procesos potenciales para ser incorporados en el alcance de sistemas de gestión

5

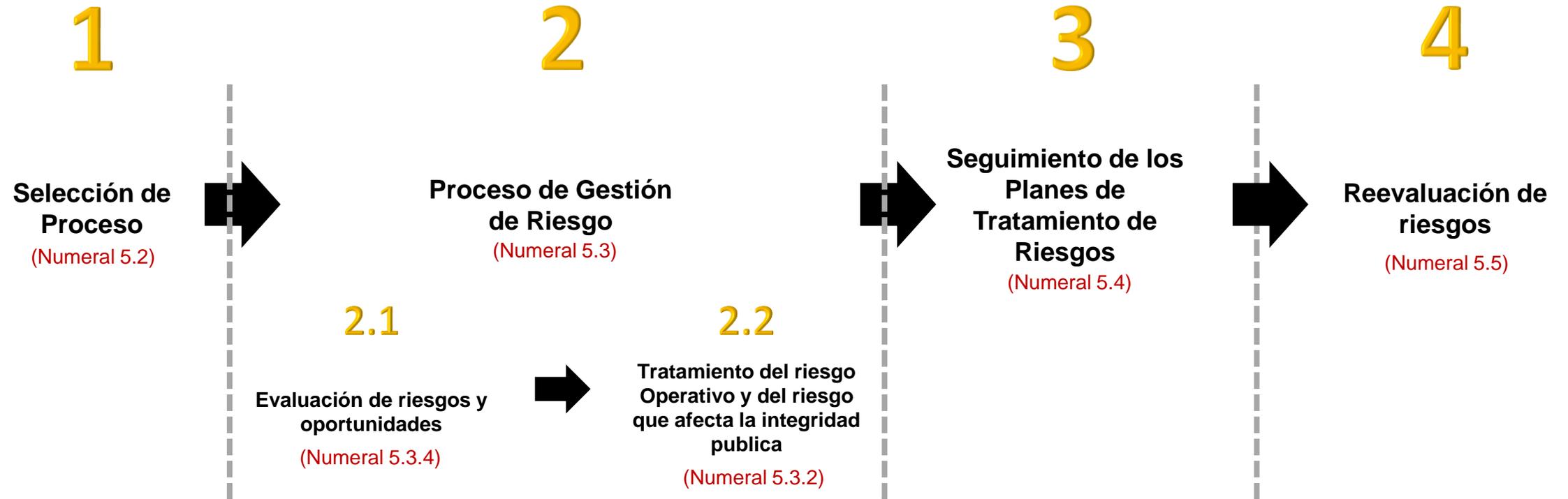
3 Eventos, alertas o situaciones vinculadas a determinados procesos (denuncias, fallas o errores, recomendaciones de informes de auditoría, entre otros)

3

6 Actividades estratégicas y/o procesos seleccionados en el marco de la implementación del Sistema de Control Interno.

6

Proceso de Gestión de Riesgos Operativos y de Corrupción





ESTABLECIMIENTO DE CONTEXTO

Numeral 5.3.2, de Directiva 0001-2023-EF/47.01



Oficina de Gestión de Riesgos Operativos (OGRO)



Punto Focal de Riesgos Operativos y de Corrupción

Consiste en diseñar el marco de referencia para gestionar el riesgo en determinado proceso.



Selección de Proceso

Normativa nacional, información mediática, interacción con instancias externas, entre otros

CONTEXTO
EXTERNO

Lineamientos institucionales, protocolos internos, Manual de Procedimientos, interacción con instancias internas, informes de control, entre otros

CONTEXTO
INTERNO



Identificación de Riesgo

Supuesto
ideal

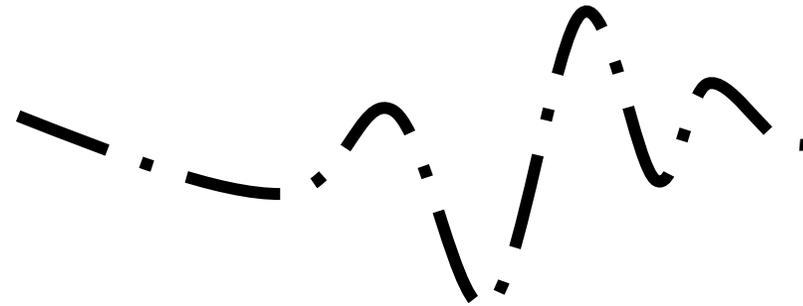
Misterio de
Economía
y Finanzas



Objetivos

Realidad

Misterio de
Economía
y Finanzas



Objetivos

ISO 31000

- **Riesgo:** Efecto de la incertidumbre sobre nuestros objetivos.
Todas las organizaciones se enfrentan a factores e influencias externas e internas que hacen incierto si lograrán sus objetivos.

Directiva n.º 003-2020-EF/47.01

- **Riesgo:** Evento o condición de naturaleza incierta que, si se produce, tiene un efecto en el logro de uno o más de los objetivos estratégicos institucionales del MEF.



riesgo

Del ant. *riesco* 'risco', por el peligro que suponen.

1. m. Contingencia o proximidad de un daño.
2. m. Cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro.

contingencia

Del lat. *contingentia*.

1. f. Posibilidad de que algo suceda o no suceda.
2. f. Cosa que puede suceder o no suceder.
3. f. **riesgo**.

riesgo operativo

1. m. *Econ.* **riesgo** que sufre una empresa derivado de la posibilidad de fallos en su propio funcionamiento.

Riesgos que afectan la integridad pública

Riesgo de corrupción:

Riesgo de un hecho irregular que da cuenta del abuso del poder público por parte de un servidor que lo ostente, con el propósito de obtener para sí o para terceros un beneficio indebido de carácter económico o no económico, ventaja directa o indirecta, vulnerando principios y deberes éticos, normas y derechos fundamentales

Numeral 4.1, k) de Directiva 0003-2022-EF/47.01

Riesgo de inconducta funcional:

Posibilidad de que ocurra un comportamiento, por acción u omisión, que implica el incumplimiento de funciones y que contraviene el ordenamiento jurídico administrativo y las normas internas de la entidad.

En caso de materializarse el riesgo, tendría como consecuencia la comisión de una infracción administrativa, sin perjuicio de posibles implicancias en el ámbito civil y/o penal.

Numeral 4.5.2 de la Guía

Riesgo de práctica cuestionable:

Posibilidad de que ocurra un comportamiento, por acción u omisión, que transgreda los principios éticos y los valores de la organización.

En caso de materializarse el riesgo, no llegaría a ser sancionable en el ámbito administrativo.

Numeral 4.5.3 de la Guía



EVENTO:

Hecho o incidente incierto, que afecta a un elemento del proceso y tiene el potencial de afectar a los resultados esperados.

Numeral 4.1, c) de Directiva 0003-2022-EF/47.01

RIESGO:

Evento o condición de naturaleza incierta que, si se produce, tiene un efecto en el logro de uno o mas objetivos estratégicos institucionales del MEF.

Numeral 4.1, j) de Directiva 0003-2022-EF/47.01

Riesgos que no afectan la integridad pública

**Riesgo operativo:**

Posibilidad de ocurrencia de efectos adversos debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos.

Numeral 4.1, l) de Directiva 0003-2022-EF/47.01



IDENTIFICACIÓN DE RIESGO

Numeral 5.3.1, b) de Directiva 0001-2023-EF/47.01



INSUMOS

- Documentos del Contexto
- Formato de matriz de evaluación de riesgos y oportunidades



ACCIONES

- Sensibilización sobre la metodología para la gestión de riesgos.
- Comprensión del contexto y partes interesadas
- Identificar eventos de riesgo en la cadena de valor del proceso.



PRODUCTOS

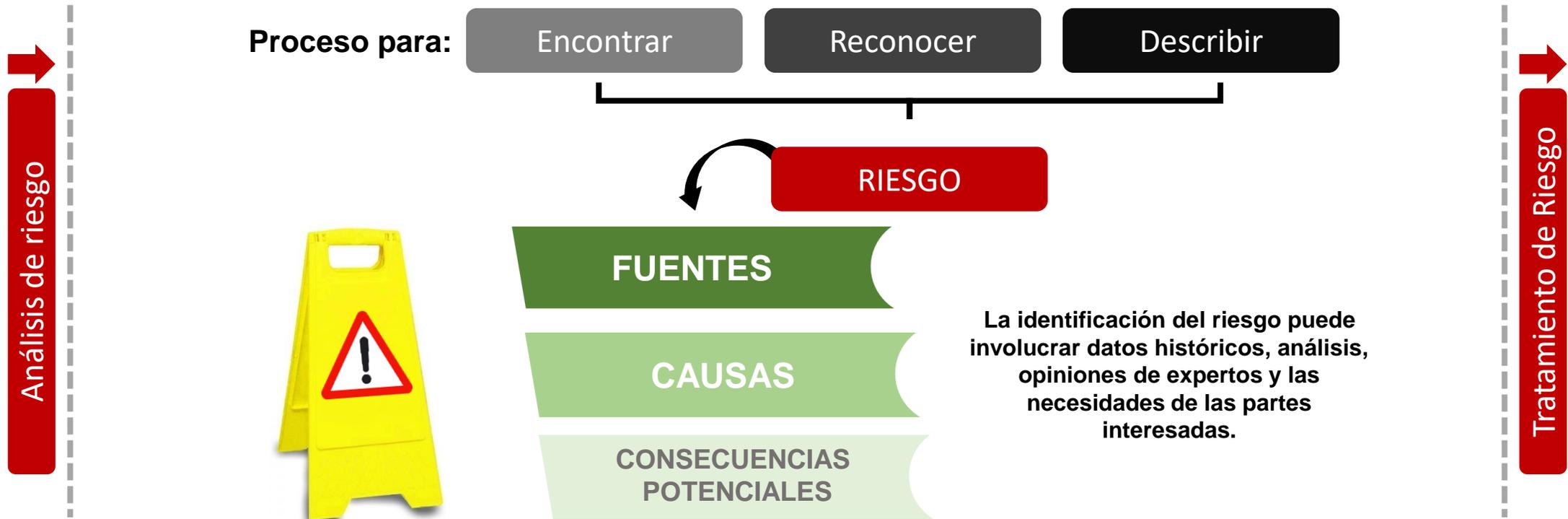
Sistematización de riesgos identificados (incluye el enunciado de los riesgos)



IDENTIFICACIÓN DE RIESGO Y OPORTUNIDADES

Numeral 5.3.4, a) de Directiva 0001-2023-EF/47.01

- PARTICIPANTES**
- Representante del Órgano o Unidad Orgánica
 - Oficina de Gestión de Riesgos Operativos (OGRO)
 - Dueño del Proceso

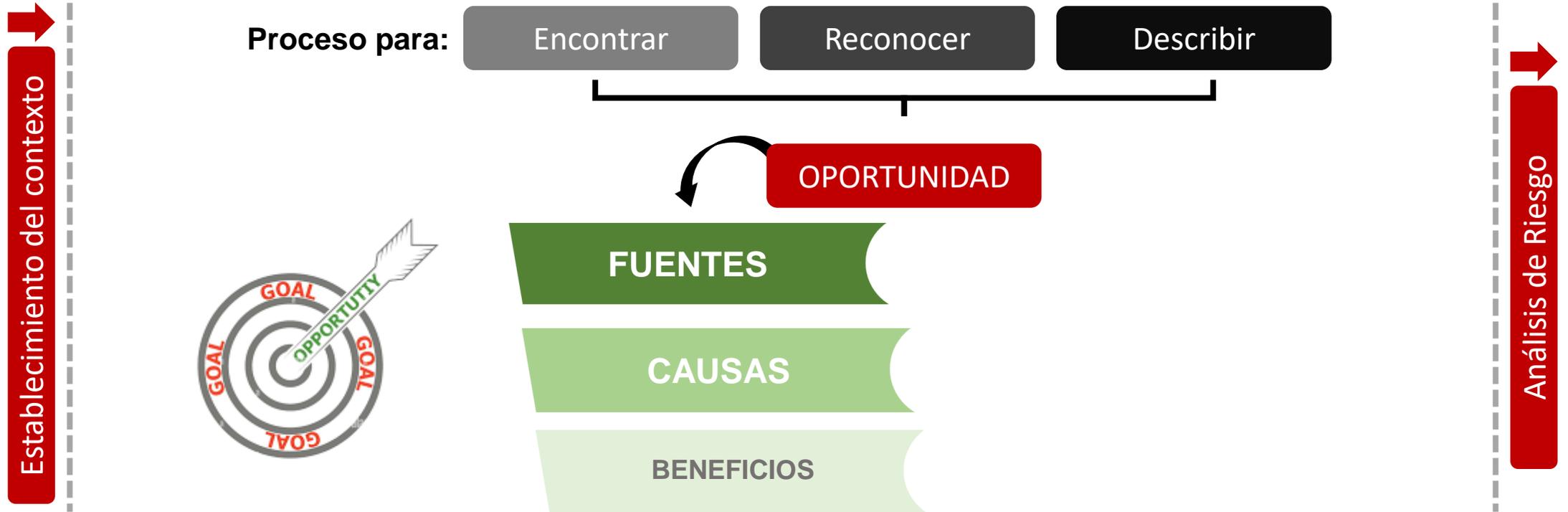




IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Numeral 5.3.4, a) de Directiva 0001-2023-EF/47.01

- PARTICIPANTES**
- Representante del Órgano o Unidad Orgánica
 - Oficina de Gestión de Riesgos Operativos (OGRO)
 - Dueño del Proceso





IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Numeral 5.3.4, a) de Directiva 0001-2023-EF/47.01

PARTICIPANTES



Representante del Órgano o Unidad Orgánica



Oficina de Gestión de Riesgos Operativos (OGRO)



Dueño del Proceso

Consideraciones adicionales para los riesgos que afectan la integridad pública

Establecimiento del contexto

Contexto del riesgo

- Compra de bienes
- Contratación de obras
- Contratación de servicios
- Contratación y gestión de personal
- Prestación directa de servicios a los usuarios
- Fiscalización, supervisión o monitoreo
- Elaboración o aprobación de normas
- Emisión de autorizaciones
- Gestión de dinero entregado a servidores de la entidad
- Pago a proveedores
- Recaudación directa de ingresos
- Servicios administrativos
- Otro contexto

Identificar posible comportamiento irregular

- Apropiación o uso indebido de recursos, bienes o información del Estado
- Favorecimiento indebido
- Acceso a ventajas indebidas (incluye soborno).
- Invocación de influencias en el Estado
- Mantener intereses en conflicto
- Obstrucción al acceso a la información pública
- Abuso de autoridad
- Otro comportamiento

Identificar los potenciales agentes de riesgo

- Agente primario
- Agente secundario interno
- Agente secundario externo

Análisis de Riesgo



ANÁLISIS DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Numeral 5.3.4, b) de Directiva 0001-2023-EF/47.01

ACCIONES A REALIZAR



INSUMOS

- Registro sistematizado de riesgos identificados.
- Casuística.
- Documentación de controles existentes.



ACCIONES

- Determinación de posibles causas y consecuencias.
- Representantes detallan los controles existentes vinculados a cada riesgo identificado.
- Revisar comportamientos de indicadores (de existir).



PRODUCTOS

Sistematización de causas y consecuencias vinculadas a los riesgos



ANÁLISIS DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Numeral 5.3.4, b) de Directiva 0001-2023-EF/47.01

PARTICIPANTES



Representante del Órgano o Unidad Orgánica



Oficina de Gestión de Riesgos Operativos (OGRO)



Identificación de riesgo

Implica establecer posibles causas y consecuencias/beneficios sobre la base de casuística y/o la naturaleza de los controles existentes vinculados a dichos riesgos y oportunidades.



Controles preventivos

Controles detectivos



Valoración de Riesgo



VALORACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Numeral 5.3.4, c) de Directiva 0001-2023-EF/47.01

ACCIONES A REALIZAR



INSUMOS

- Registro sistematizado de características de los riesgos.
- Fuentes de probabilidad e impacto



ACCIONES

- Discutir y establecer la probabilidad de ocurrencia del riesgo (análisis de evidencias) y establecer el impacto (Matriz).
- Calcular el riesgo residual, establecer niveles (bajo, medio, alto y muy alto) y tolerancia de riesgo.
- Esbozar Planes de Tratamientos de Riesgos



PRODUCTOS

Registro sistematizado de valores (exposición al riesgo y esbozo de propuesta de tratamiento de riesgos)



VALORACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Numeral 5.3.4, c) de Directiva 0001-2023-EF/47.01

- PARTICIPANTES**
-  Representante del Órgano o Unidad Orgánica
 -  Oficina de Gestión de Riesgos Operativos (OGRO)
 -  Dueño del Proceso

Análisis de riesgo

Consiste en establecer el nivel del riesgos u oportunidad en base a la probabilidad e impacto, aplicando criterios de valoración.



Tratamiento de Riesgo

RIESGOS OPERATIVOS

a.1) Calificación de riesgos y oportunidades según probabilidad e impacto

CALIFICACIÓN	PROBABILIDAD	
4	Baja	Los controles existentes son eficaces, o no se han presentado casos.
6	Media	Los controles existentes son insuficientes, o se han presentado al menos un caso en el último año.
8	Alta	Los controles existentes no funcionan, o se presentan casos mas de una vez al año.
10	Muy Alta	No hay controles existentes, o se presentan casos constantemente.

CALIFICACIÓN	IMPACTO (SEVERIDAD)	
4	Baja	Daño mínimo sin perjuicio de que puedan originarse cambios en algunos procedimientos o controles.
6	Media	Los daños pueden retrasar el cumplimiento de plazos a los estimados o a los plazos legales o generar pérdidas.
8	Alta	Los daños afectan la atención al administrado (es necesario contar con plan de contingencia).
10	Muy Alta	Los daños pueden afectar la imagen de la entidad, puede ser muy costoso e incluso irreversibles (se tendrían que reemplazar los controles o procedimiento actuales por otro mas confiables).

NIVELES DE RIESGOS OPERATIVOS

		Impacto				
		Bajo	Medio	Alto	Muy alto	
		4	6	8	10	
Probabilidad	Muy alto	10	40	60	80	100
	Alto	8	32	48	64	80
	Medio	6	24	36	48	60
	Bajo	4	16	24	32	40

a.2) Niveles y acciones de respuesta

NIVEL DE RIESGO		TRATAMIENTO	ACCIONES FRENTE AL RIESGO
16 - 24	Riesgo bajo	Asumir	No requiere Plan de Tratamiento de riesgos
32 - 40	Riesgo medio	Vigilar	Mantener los controles actuales, vigilar el riesgo, realizando un reporte periódico comunicando que durante el periodo reportado no se han presentado ninguna incidencia relacionada al riesgo, así como, el sustento que evidencie que los controles siguen vigentes.
48 - 64	Riesgo alto	Mitigar	Elaborar Plan de Tratamiento del Riesgo
80 - 100	Riesgo muy alto	Mitigar	Elaborar Plan de Tratamiento del Riesgo (se tendría que evaluar el reemplazo de controles por nuevos o versiones más eficaces).

RIESGOS QUE AFECTAN LA INTEGRIDAD PÚBLICA

b.1) Calificación de riesgos según probabilidad e impacto

12:29
Motivo

RIESGOS					
CALIFICACIÓN		PROBABILIDAD		CALIFICACIÓN	IMPACTO
4	Bajo	Los controles existentes permiten la prevención, detección o sanción de hechos que afectan a la integridad pública. Los beneficios a terceros son mínimos. El cargo no tiene autoridad o no podría ejecutar ninguna actividad sin autorización superior. No existe conflicto de intereses.		4	Bajo No hay daño o afectación a la imagen reputacional. No existen daños a terceros. No existen perjuicios patrimoniales. No hay afectación a los servicios que brinda el MEF. No hay pérdida de información relevante del MEF.
6	Medio	Los controles existentes solo permiten la detección y/o sanción de hechos que afectan a la integridad pública. Los beneficios a terceros son llamativos. El cargo comparte decisión con otras autoridades u homólogos. Existe poca probabilidad de un conflicto de intereses.		6	Medio Afecta internamente la imagen reputacional. Perjuicios patrimoniales y/o económicos al MEF. Afecta la prestación de los servicios que brinda el MEF. Pérdida de información relevante del MEF.
8	Alta	Los controles existentes solo permiten la sanción de hechos que afectan a la integridad pública. Los beneficios a terceros son llamativo para más de uno. El cargo tiene suficiente autoridad para influir sobre una decisión.		8	Alto Posibles perjuicios patrimoniales y /o económicos que involucren a otras entidades de manera sistémica. Afectación pública de la imagen reputacional. Posibles imputaciones legales a los involucrados.
10	Muy Alta	No existen controles que prevengan o detecten los hechos que afectan a la integridad pública. Los beneficios a terceros pueden ser muy altos. El cargo tiene suficiente autoridad para decidir unilateralmente. Existe conflicto de intereses latente.		10	Muy Alto Afectación pública de la imagen reputacional que involucra opiniones de calificadores y/o organismos internacionales. Imputaciones legales a los involucrados (tipificación del delito). Daños a terceros. Perjuicios patrimoniales y/o económicos que involucren a otras entidades de manera sistémica y genera ruido político. Oportunidad para otros delitos.

RIESGOS QUE AFECTAN LA INTEGRIDAD PÚBLICA

NIVELES DE RIESGOS QUE AFECTAN LA INTEGRIDAD PÚBLICA

		Impacto				
		Bajo	Medio	Alto	Muy alto	
Probabilidad	Muy alto	10	40	60	80	100
	Alto	8	32	48	64	80
	Medio	6	24	36	48	60
	Bajo	4	16	24	32	40

RIESGOS QUE AFECTAN LA INTEGRIDAD PÚBLICA

b.2) Niveles y acciones de respuestas

20
Fe
12
Mc

NIVEL DE RIESGO		TRATAMIENTO	ACCIONES FRENTE AL RIESGO
16 - 24	Riesgo bajo	Vigilar	Mantener los controles actuales, vigilar el riesgo, realizando un reporte periódico comunicando que durante el periodo reportado no se han presentado ninguna incidencia de ofrecimiento o sospecha de ofrecimiento indebido, así como, el sustento que evidencie que los controles siguen vigentes.
32 - 40	Riesgo medio	Mitigar	Proponer nuevos controles o reforzar los actuales Por ejemplo: Incrementar la frecuencia de las actividades de sensibilización, renovar la firma los compromisos antisoborno con mayor periodicidad, supervisiones inopinadas, etc.
48 -64	Riesgo alto	Mitigar Transferir Eliminar	Proponer nuevos controles. Trasladar la actividad, operación, socio de negocio o persona a un tercero. Eliminar o suspender indefinidamente la actividad, operación, socio de negocio o persona. Establecer controles de debida diligencia.
80 - 100	Riesgo muy alto	Mitigar Transferir Eliminar	Proponer nuevos controles y reforzar los actuales. Trasladar la actividad, operación, socio de negocio o persona a un tercero. Eliminar o suspender indefinidamente la actividad, operación, socio de negocio o persona. Establecer controles de debida diligencia.

OPORTUNIDADES

c.1) Calificación de oportunidades según probabilidad e impacto

12:29:39 COT
Motivo: Doy V° B°

OPORTUNIDADES						
CALIFICACIÓN		PROBABILIDAD		IMPACTO		
4	Baja	Las condiciones presentes no son suficientes para que la Oportunidad se materialice, se requeriría de presupuesto o recursos que no están al alcance		4	Bajo	Los beneficios son mínimos en relación con los costos o esfuerzos que deben realizarse.
6	Medio	Las condiciones presentes son favorables, se percibe compromiso e interés de los involucrados, se podría contar con presupuesto para su realización.		6	Medio	Los beneficios podrían percibirse en el largo plazo, existe un equilibrio entre el costo y los beneficios que se obtendrían.
8	Alta	Las condiciones presentes son favorables para la oportunidad, existe interés de los involucrados, se cuenta con presupuesto asignado.		8	Alto	Los beneficios podrían percibirse mediano plazo. La relación entre esfuerzo, costo y beneficio es atractiva
10	Muy Alta	Ya se han iniciado acciones para poder abordar e implementar la mejora, se ha asignado un presupuesto y los recursos necesarios para su implementación		10	Muy Alto	Los beneficios podrían percibirse a corto plazo o incluso de manera inmediata. La relación entre esfuerzo, costo y beneficio es altamente atractiva

OPORTUNIDADES

NIVELES DE OPORTUNIDADES

		Impacto				
		Bajo	Medio	Alto	Muy alto	
		4	6	8	10	
Probabilidad	Muy alto	10	40	60	80	100
	Alto	8	32	48	64	80
	Medio	6	24	36	48	60
	Bajo	4	16	24	32	40

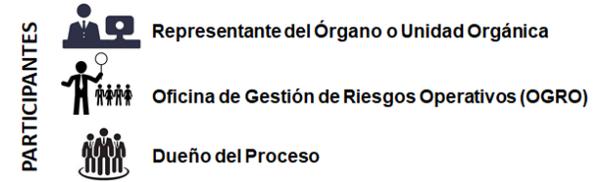
c.2) Niveles y mantenimiento/acciones de respuesta

NIVEL DE OPORTUNIDAD		TRATAMIENTO	ACCIONES FRENTE A LAS OPORTUNIDADES
16 - 24	Oportunidad poco atractiva	Desestimar	Implica justificar las causas para desestimarla
32 - 40	Oportunidad medianamente atractiva	Impulsar	Promover la mejora, solicitar los recursos necesarios de ser el caso
48 - 64	Oportunidad atractiva	Planificar e implementar	Elaborar plan de implementación Dar seguimiento a la implementación de la mejora
80 - 100	Oportunidad muy atractiva	Implementar	Implementar y gestionar instrumentos relacionados con la implementación de la mejora, (actualización de documentos, procedimientos, directivas y evaluación de nuevos riesgos)



TRATAMIENTO DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Numeral 5.3.5 de Directiva 0001-2023-EF/47.01



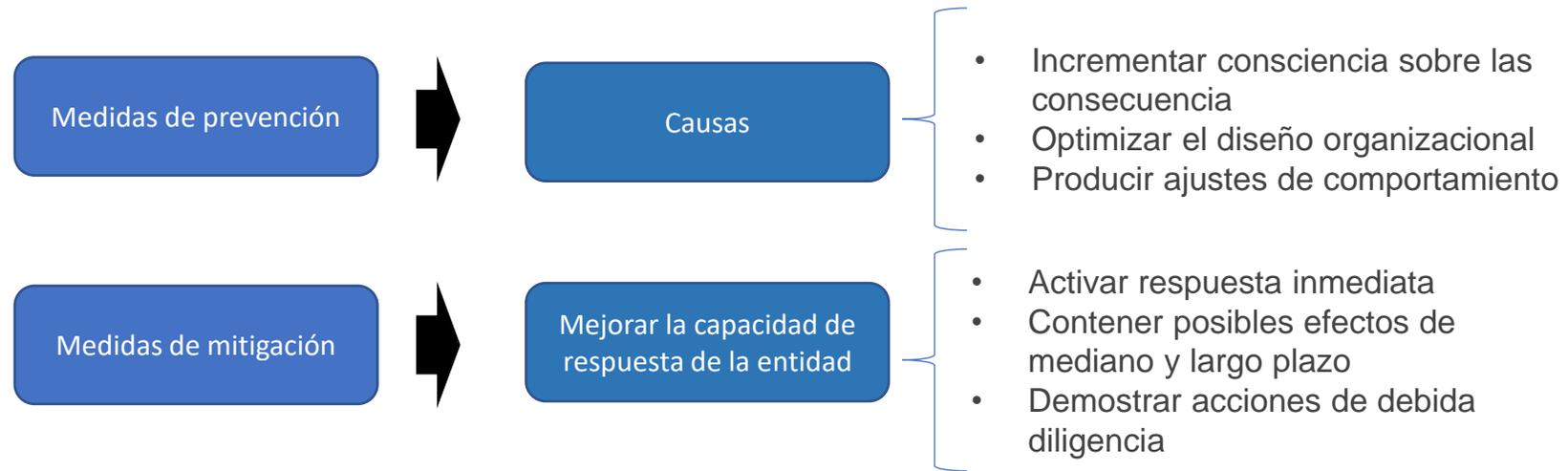
Valoración de riesgos y oportunidades

Son elaborados de manera descriptiva, estableciendo responsabilidades expresas, plazos razonables y contienen acciones concretas que viabilicen estrategias como:

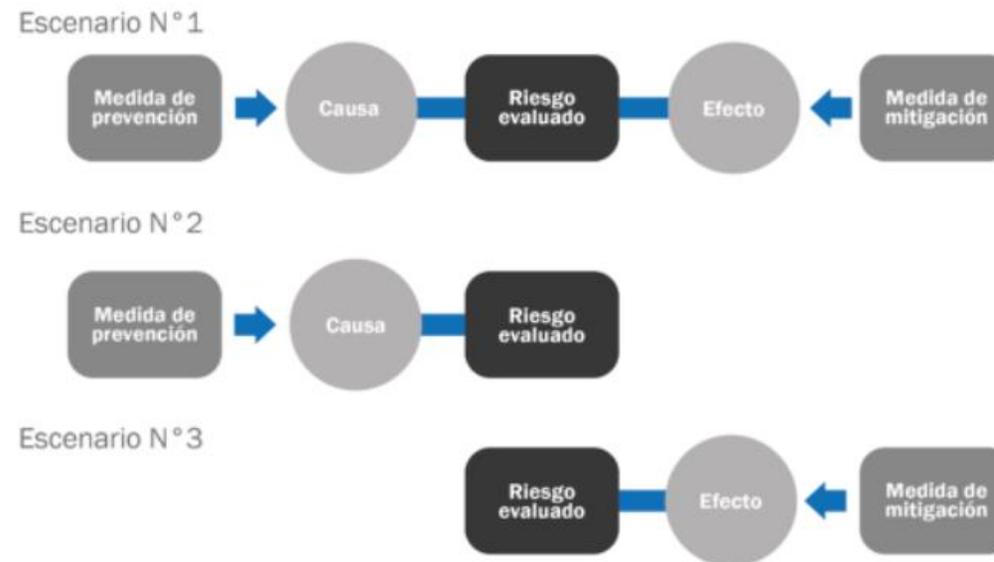
- Emitir u optimizar documentos normativos.
- Impulsar el desarrollo u optimización de soluciones tecnológicas.
- Instalación de prácticas que refuercen el compromiso con la eficiencia y probidad en los procesos.
- Incrementar consciencia sobre las consecuencias de las prácticas contrarias a la ética, para generar ajustes de comportamiento.

Seguimiento de PTRs

Orientaciones para la formulación del tratamiento



Posibles escenarios en la formulación del tratamiento



SEGUIMIENTO A LOS PLANES DE TRATAMIENTO DEL RIESGO

Seguimiento de los Planes de Tratamiento de Riesgos

- La OGRO solicita periódicamente, o cuando exista alertas y/o desviaciones que requieran atención prioritaria; a los órganos, o unidades orgánicas los avances de la ejecución de los planes aprobados.
- Los avances deben ser acreditados con documentación que evidencie la implementación por parte de las instancias responsables.

REEVALUACIÓN DE RIESGO

La reevaluación tiene por finalidad determinar los cambios en los niveles de riesgos en base a la efectividad de las acciones ejecutadas como parte de su tratamiento.

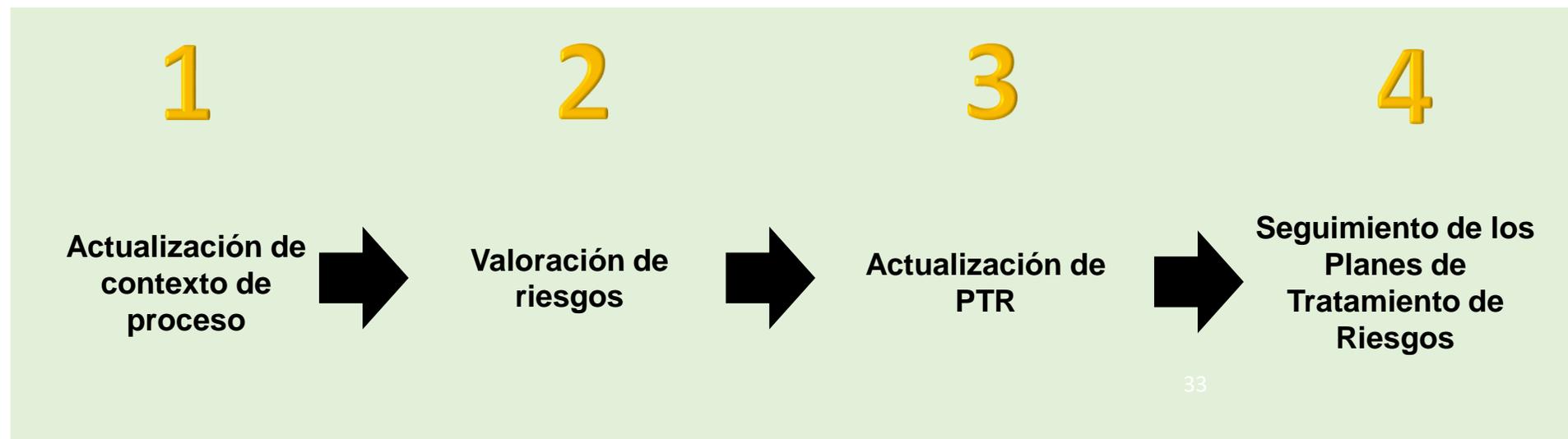
Riesgos
operativos

por lo menos una (1) vez al año

Riesgos que
afectan la
integridad pública

dentro de los cuatro (4) meses
siguientes de culminada la ejecución
de los planes de tratamiento.

REEVALUACIÓN DE LOS RIESGOS:



REEVALUACIÓN DE LOS RIESGOS:





PERÚ

Ministerio
de Economía y Finanzas



BICENTENARIO
DEL PERÚ
2021 - 2024

GRACIAS