



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

**MATRIZ DE RIESGOS INSTITUCIONALES EN LA
SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUNTA HERMOSA**

PRESENTADO POR

LINO ALBAN GUERRERO

ASESOR

VALERIANO ENRIQUE TRANCON PEÑA

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN RELACIONES
INDUSTRIALES**

**LIMA – PERÚ
2022**



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**MATRIZ DE RIESGOS INSTITUCIONALES EN LA SUBGERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE PUNTA HERMOSA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
RELACIONES INDUSTRIALES**

PRESENTADO POR:

LINO ALBAN GUERRERO

ASESOR:

DR. VALERIANO ENRIQUE TRANCON PEÑA

LIMA – PERÚ

2022

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo a nuestro Creador por regalarnos la vida y que es la fuerza que permite que todo sueño se haga realidad, a mis queridos padres que desde el cielo orgullosos verán cumplidos mis sueños y mi querida esposa, hijos y nietos como muestra de ejemplo a seguir.

AGRADECIMIENTOS

Con todo cariño un total agradecimiento a todas aquellas personas fueron parte de mi formación profesional y en forma especial a mi asesor Doctor Valeriano Enrique Trancón Peña por su dedicación y paciencia en la revisión del presente trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	1
Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Índice de contenido	4
Índice de tablas	6
Índice de figuras	7
Resumen	9
Abstract	10
Introducción	11
Capítulo I: Marco teórico	15
1.1 Marco teórico general	15
1.2 Teorías que sustentan el trabajo	18
1.3 Marco teórico específico	22
Capítulo II: Contexto laboral	27
2.1 Datos generales de la municipalidad de Punta Hermosa	27
2.1.1 Jurisdicción y domicilio	27
2.1.2 Funciones generales	28
2.1.3 Visión	28
2.1.4 Misión	29
2.1.5 Política institucional	29
2.1.6 Valores institucionales	29
2.1.7 Objetivos estratégicos institucionales	30
2.1.8 Organigrama	31
2.2 Descripción general de la subgerencia de recursos humanos	31
Capítulo III: Determinación y análisis del problema	35
3.1 Faltas de materiales e insumos	35
3.2 Legajos de personal no se encuentran actualizados	35
3.3 Trabajadores que no registran su asistencias	36
3.4 Fallas en el sistema de cómputo en la elaboración de planillas	37
3.5 Falta de presupuesto para el pago de pensiones y liquidaciones	38

3.6 Falta de capacitación de personal	38
3.7 Deficiencias en la selección y contratación de personal	38
Capítulo IV: Propuesta de solución	40
4.1 Actividades a desarrollar	40
4.1.1 Identificación de los riesgos	40
4.1.1.1 Herramientas y técnicas de identificación de riesgos	40
4.1.2 Clasificación del riesgo	43
4.1.3 Registro de riesgo	44
4.1.4 Valorización de los riesgos	44
4.1.4.1 Análisis cualitativo	44
4.1.4.2 Análisis cuantitativo	45
4.1.4.3 Matriz de probabilidad de impacto	46
4.1.5 Respuesta al riesgo	47
4.1.5.1 Controles necesarios	47
4.1.5.2 Riesgo residual	48
4.1.5.3 Matriz de riesgo	48
Capítulo V: Evaluación de la propuesta de mejora	50
5.1 Resultados de la aplicación metodológica	51
5.1.1 Identificación de los riesgos	51
5.1.2 Clasificación del riesgo	56
5.1.3 Registro del riesgo	57
5.1.4 Valorización del riesgo	58
5.1.5 Niveles de riesgo	61
5.1.6 Respuesta al riesgo	62
5.1.7 Matriz de riesgos	62
Conclusiones	64
Referencias bibliográficas	65
Aseguramiento	68

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01	Escala de medida cualitativa de la probabilidad	45
Tabla N° 02	Escalas cualitativas de probabilidad	45
Tabla N° 03	Niveles de riesgo	47
Tabla N° 04	Criterio de valorización del riesgo residual	48
Tabla N° 05	Matriz de riesgo	49
Tabla N° 06	Tabla de nivel de madurez	53
Tabla N° 07	Análisis Normativo de la Subgerencia de Recursos Humanos	56
Tabla N° 08	Riesgos institucionales identificados en la Subgerencia de Recursos Humanos	56
Tabla N° 09	Clasificación de los riesgos institucionales identificados en la Subgerencia de Recursos Humanos	57
Tabla N° 10	Registro de riesgos	58
Tabla N° 11	Matriz de riesgo de la Subgerencia de Recursos Humanos	63

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 01	Organigrama estructural de la Municipalidad Distrital de Punta Hermosa	29
Figura N° 02	Organigrama de la Subgerencia de Recursos Humanos	
Figura N° 03	Falta de materiales e insumos	33
Figura N° 04	Legajos de personal no se encuentran actualizados	34
Figura N° 05	Trabajadores que no registran su asistencia	34
Figura N° 06	Fallas en el sistema de cómputo en la elaboración de planillas	35
Figura N° 07	Falta de presupuesto para el pago de pensiones y liquidaciones de personal	36
Figura N° 08	Falta de capacitación de personal.	36
Figura N° 09	Deficiencias en la selección y contratación de personal	37
Figura N° 10	Formato de medición del Sistema de Control Interno	39
Figura N° 11	Formato de encuesta para medir el cumplimiento de la Evaluación de Riesgos	40
Figura N° 12	Estructura del FODA	41
Figura N° 13	Matriz de probabilidad de impacto	44
Figura N° 14	Clasificación y puntuación del riesgo	45
Figura N° 15	Proceso de respuesta al riesgo	46
Figura N° 16	Resultados del grado de implementación del SCI	50
Figura N° 17	Demostración grafica de evaluación de riesgos en la Subgerencia de Recursos Humanos	51
Figura N° 18	Resultados de la encuesta de Evaluación de Riesgos	52
Figura N° 19	Análisis de FODA en la Subgerencia de Recursos Humanos	53

Figura N° 20	Demostración grafica por tipo de proceso	55
Figura N° 21	Demostración grafica de probabilidad de riesgo	56
Figura N° 22	Demostración grafica de impacto de riesgo	57
Figura N° 23	Demostración grafica de nivel de riesgo	59
Figura N° 24	Demostración grafica de respuesta de riesgo	60

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se desarrolló en Municipalidad Distrital de Punta Hermosa específicamente en la Subgerencia de Recursos Humanos; este gobierno local se encuentra en el Sur de Lima Metropolitana; su misión es brindar servicios públicos de calidad, promoviendo el desarrollo integral y armónico de todos los habitantes del distrito, a través de una gestión eficiente, transparente, participativa, concertadora y moderna; su política institucional determina que promueve un distrito seguro, inclusivo y sostenible que fomenta el bienestar general, la protección y ejercicio de los derechos y la integración de la ciudadanía en un marco de modernización continua de la gestión municipal.

La problemática que se presenta en esta investigación es la de identificar los riesgos institucionales potenciales e inherentes vinculados a las actividades y funciones que se desarrollan en la subgerencia de Recursos Humanos de la municipalidad.

La metodología prevista para el desarrollo de la solución en la presente investigación comprendió una combinación de Técnicas (Tormenta de Ideas, Análisis FODA y Normativo) y Herramientas (cuestionarios, encuestas y entrevistas) que permitieron la identificación de posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos de la subgerencia.

El procesamiento de la información obtenida con la metodología aplicada señalada en el párrafo anterior; determino la Identificación de siete Riesgos Institucionales en la subgerencia de Recursos Humanos; de los cuales seis fueron clasificados como riesgos operativos y uno de cumplimiento; que son conformantes de la Matriz de Riesgos Institucionales.

ABSTRACT

The present Work of Professional Sufficiency was developed in the District Municipality of Punta Hermosa specifically in the Human Resources Submanagement; This local government is located in the South of Metropolitan Lima; Its mission is to provide quality public services, promoting the integral and harmonious development of all the inhabitants of the district, through an efficient, transparent, participatory, concerted and modern management; Its institutional policy determines that it promotes a safe, inclusive and sustainable district that promotes the general well-being, the protection and exercise of rights and the integration of citizens in a framework of continuous modernization of municipal management.

The problem presented in this research is to identify the potential and inherent institutional risks linked to the activities and functions that are developed in the Human Resources department of the municipality.

The methodology envisaged for the development of the solution in the present investigation comprised a combination of Techniques (Brainstorming, SWOT and Normative Analysis) and Tools (questionnaires, surveys and interviews) that allowed the identification of possible events that affect the achievement of the objectives. Submanagement objectives.

The processing of the information obtained with the applied methodology indicated in the previous paragraph; I determine the Identification of seven Institutional Risks in the Human Resources sub-management; of which six were classified as operational risks and one as compliance; which are part of the Institutional Risk Matrix.

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo; el ejercicio de mi especialidad en gestión de Recursos Humanos en entidades del estado ha permitido la implementación y uso de estrategias y políticas debidamente normadas en beneficio de fortalecer la Administración Pública desde los cargos gerenciales que he desempeñado; es por ello que en aras de aportar a una gestión pública eficiente en el marco de la Modernización del Estado y en cumplimiento a lo dispuesto por la Ley No 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República; nace esta investigación referente a la Gestión de Riesgos Institucionales en el área de Recursos Humanos de la municipalidad de Punta Hermosa.

Asimismo; puedo señalar que en lo personal busco dar cumplimiento a una de las metas para lograr mi auto realización que aporte a la Gestión de Riesgos Institucionales en las entidades públicas que propone la identificación y evaluación de los riesgos en el área de recursos humanos de la Municipalidad de Punta Hermosa, ya que se ha observado que en algunos procesos se propone como aporte la identificación y evaluación de los riesgos en el área de recursos humanos y que sirva de base para un plan de respuesta al riesgo.

La institución donde se realizó el trabajo de suficiencia profesional es la municipalidad distrital de Punta Hermosa. Lima. Este gobierno local en cumplimiento cuenta con que se encuentra ubicada administrativamente en la Av. Sunset 1141 Urb. Santa Cruz – Distrito de Punta Hermosa – Departamento de Lima; este gobierno local en cumplimiento a lo dispuesto en el artículo N° 194° de la Constitución Política del Perú, cuenta con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Tiene como funciones generales, planificar y ejecutar a través de los órganos competentes, programas, proyectos, actividades y un conjunto de acciones que contribuyan a proporcionar al vecino el ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades vitales en aspectos de vivienda, salubridad, equipamiento, recreación y seguridad, garantizando el ejercicio pleno de los derechos e igualdad de oportunidades de sus habitantes. Normativamente; la Municipalidad Distrital de Punta Hermosa ejerce a través de sus Órganos, las funciones generales establecidas en los artículos 195° y 197° de la Constitución Política del Estado, de la Ley N° 27783, Ley de Bases de la

Descentralización, de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades y demás normas pertinentes

El trabajo de suficiencia profesional se ha realizado en la subgerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad de Punta Hermosa que depende orgánicamente de la Gerencia de Administración y Finanzas y que tiene a su cargo las Áreas de Remuneraciones, Control de Asistencia, Bienestar Social y el Secretario SERVIR, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) aprobado por Ordenanza Municipal N 408-MOPM de fecha 15 de enero del 2020.

En mi calidad de especialista de Recursos Humanos en la Municipalidad distrital de Punta Hermosa he desarrollado funciones inherentes a la especialidad; contenidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) aprobada con Ordenanza Municipal N° 408-MOPH, tales como: actividades relacionadas con la supervisión de la elaboración de planillas de remuneraciones, pensiones y liquidación de beneficios sociales y gestionar e implementar las disposiciones establecidas en las normas del Sistema Nacional de Seguridad Social y Salud en el Trabajo. Asimismo, preparar los contratos administrativos de servicios y adendas, así como administrar estos conforme a lo dispuesto en las normas de la materia y adendas, participar como comisionado en representación de la municipalidad ante el Ministerio de Trabajo en los asuntos de su competencia. Asimismo; he ejecutado funciones de orientación al Subgerente de Recursos Humanos en la gestión del sistema administrativo de personal; específicamente en el procesamiento de la gestión del trabajador desde su contratación hasta su culminación de vínculo laboral.

Respecto a los resultados del procesamiento de la información obtenida en la subgerencia de Recursos Humanos determinaron la Identificación de siete (07) Riesgos Institucionales en la subgerencia de Recursos Humanos; de los cuales seis (06) fueron clasificados como riesgos operativos y uno (01) de cumplimiento; relacionados a la carencia de materiales de oficina que afectan el normal desarrollo de las actividades; que no se cuenta con tecnología de soporte tecnológico para la elaboración de las planillas de remuneraciones; ausencia de un adecuado control de asistencia de personal así como la ausencia de una planificación para los procesos de selección de personal; estas debilidades anotadas conllevan al

incumplimiento de las normas, objetivos y metas, dificultando el normal desenvolvimiento de las actividades correspondientes, asociadas a las actividades y procesos que se realizan en las áreas que dependen de la subgerencia de recursos humanos.

El contenido total del informe de este trabajo de suficiencia profesional propone lo siguiente:

Capítulo I Marco Teórico; en este capítulo se sustenta la teorización del presente Informe de Suficiencia Profesional; se fundamentan las ideas de diversos autores lo que permite una mejor comprensión del tema de estudio.

Capítulo II Contexto Laboral; presentamos los datos de la Municipalidad de Punta Hermosa; su misión y visión, objetivos institucionales, funciones, estructura orgánica y parte de su marco legal que permite el desarrollo de sus actividades.

Capítulo III Determinación y Análisis del Problema: desarrollamos los objetivos del presente Informe; así como el diagnóstico realizado a la subgerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad.

Capítulo IV Propuesta de Solución; planteamos la metodología a ejecutar que permita identificar eventos, medir y priorizar los riesgos institucionales que desafían el logro de los objetivos y proyectos de la subgerencia de Recursos Humanos.

Capítulo V Evaluación de la propuesta de mejora; en este último acápite se presentan los resultados de la ejecución de las actividades formuladas en el capítulo anterior;

Se indica que en la malla curricular de la Escuela de Gestión de Recursos Humanos existen asignaturas que están vinculadas con el trabajo de suficiencia profesional que se está presentando tales como: Auditoría (decimo ciclo), Asesoría y gestión empresarial (decimo ciclo), auditoría de recursos humanos (octavo ciclo), administración del cambio organizacional (octavo ciclo), gestión ambiental,

gerencia de proyectos (sétimo ciclo), gerencia de proyectos (octavo ciclo), gestión de Recursos Humanos en el sector público (octavo ciclo), planeamiento estratégico (noveno ciclo), investigación empresarial aplicada (decimo ciclo), responsabilidad social (decimo ciclo),

Finalmente; señalo que el objetivo general de este trabajo de suficiencia profesional es identificar, clasificar y valorar los riesgos institucionales de la Sugerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Punta Hermosa; lo cual permita determinar el contexto estratégico para la identificación, análisis, la valoración y el establecimiento de políticas para la adecuada administración de Riesgos Institucionales y coadyuve a la gestión institucional en el contexto estratégico del manejo nuestros riesgos institucionales.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 MARCO TEÓRICO GENERAL

La Administración de Riesgos como uno de los componentes del sistema de gestión integrado COSO, se fundamenta en los elementos del componente ambiente de control y trata los riesgos relacionados con los objetivos institucionales y sus procesos, con el fin de potenciar la Misión y Visión Institucional; al respecto se presenta la teorización general del presente Informe:

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude.

Las organizaciones son:

- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA)
- La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

Desde su fundación en 1985 en EEUU, promovida por las malas prácticas empresariales y los años de crisis anteriores, COSO estudia los factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones y entidades reguladoras como el SEC (Agencia Federal de Supervisión de Mercados Financieros) y otros.

En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”.

Según COSO el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

En 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

En mayo de 2013 se ha publicado la tercera versión COSO III. Las novedades que introducirá este Marco Integrado de Gestión de Riesgos son:

- Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos
- Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos
- Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación.

El control interno puede ser abordado mediante dos criterios; Estupiñan Gaitán (2015) señala en su libro “el objetivo del control interno tradicional comprende el plan organizacional y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración”

Por otro lado, se define el control interno: “como el plan de organización y todos los métodos y medidas en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa” (Téllez, 2004).

Arens & otros (Arens, Elder, & Beasley, 2007) lo definen “como un sistema de políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas”. A su vez Mendivil (Mendivil, 2010) definió al Control Interno como un sistema de organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta, estructurados como un todo, entre otras definiciones.

Enfoque contemporáneo de control interno

El enfoque actual “Modelo COSO” no precisa al control interno como un plan; por lo contrario, lo presenta como un proceso, el cual es ejecutado por la junta directiva y por el resto del personal de una entidad. Este consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma cómo la administración maneja el ente, los cuales se clasifican como: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y seguimiento (Estupiñán Gaitán, 2015). Por lo que, en su entender, Mantilla (2005) expresa que actualmente el control interno centra esfuerzos en la calidad derivada del posicionamiento en los más altos niveles estratégicos y directivos, como requisito mínimo que garantiza la eficiencia.

El riesgo siempre se asocia a la incertidumbre incorporada a un evento futuro. En las empresas, se caracteriza por ser un evento o circunstancia que bien puede ocurrir o no; no es evidente ninguno de los dos resultados, pero si llegara a presentarse afectaría el cabal cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya sean de toda la empresa, de un proceso o de parte de ambos.

Cuatro definiciones de riesgo que se presentan a continuación permitirán aclarar el planteamiento anterior.

- “Posibilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar el cumplimiento de los objetivos” (Mejía, 2006).
- “Probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda” (Estupiñán, 2015).
- “Eventos futuros inciertos que podrían influir en el logro de los objetivos de una organización, incluyendo los objetivos estratégicos, de operación, financieros y de cumplimiento” (Osorno Heinze, 2003).
- “Todas aquellas situaciones potenciales que pueden impedir que se cumplan los objetivos, ya sean estos laborales o personales” (Duque Echeverri, 2007).

1.2 TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL TRABAJO

Según la autora Rubí Consuelo Mejía Quijano en su obra “Administración de Riesgos – un enfoque empresarial”, define a la Administración de Riesgos como el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar en el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos, Asimismo; define que las etapas de la Administración de Riesgos son las siguientes:

- Identificación de riesgos: consiste en determinar qué eventos pueden afectar las estrategias o el logro de los objetivos de una empresa; se consideran factores internos y externos.
- Calificación y evaluación de riesgos: permite determinar el peligro que significan los riesgos para la empresa y estos se clasifican en diferentes zonas, de acuerdo a su magnitud. En esta etapa se consideran la probabilidad de ocurrencia del evento y la gravedad del daño.

- Medidas de tratamiento de los riesgos: fase en la cual se establece la forma como estos riesgos o eventos van a ser intervenidos con el fin de prevenir o mitigar los efectos.
- Implementación de las medidas de tratamiento: en este momento se deben aplicar, organizada y esquemáticamente, las disposiciones diseñadas en las etapas anteriores, de tal modo que se garantice un objetivo claro, en un tiempo definido y con el mejor manejo de los recursos necesarios para llevar a cabo el tratamiento definido.
- Monitoreo y evaluación de los riesgos: su finalidad es adaptar el proceso a las nuevas condiciones o exigencias de la empresa, así como sus operaciones derivadas del entorno constantemente cambiante.

Por otro lado; Zenklussen (2017); nos dice que la gestión de riesgos corporativos incluye una serie de capacidades que ayudan a la dirección a alcanzar los objetivos de rendimiento y rentabilidad de la entidad y prevenir la pérdida de recursos:

- Alinear el riesgo aceptado y la estrategia: La gerencia fija objetivos señalados y desarrolla mecanismos para gestionar los riesgos asociados, teniendo en cuenta el riesgo aceptado de la entidad en la evaluación de las alternativas estratégicas
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos: La gestión de riesgos corporativos proporciona herramientas para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuestas ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.
- Reducir imprevistos y pérdidas operativas: Mejora la capacidad de las organizaciones de identificar potenciales eventos y de establecer respuestas, reduciendo imprevistos y acotando los costos o pérdidas asociadas.

- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad: Dada la complejidad del entorno al que se enfrentan las entidades, existen múltiples riesgos que afectan a la organización como un todo y con distinta intensidad en cada una de sus áreas; la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.
- Aprovechar las oportunidades: Con herramientas que permiten la gestión de potenciales eventos, la gerencia puede identificar y aprovechar proactivamente aquellos que representan oportunidades.
- Mejorar la asignación del capital: La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital, siendo eficiente en la asignación de recursos y minimizando pérdidas.

La DGDI (2018); en su Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas; define que la identificación del riesgo se lleva a cabo determinando las causas con base en el contexto interno, externo y del proceso que pueden afectar el logro de los objetivos. Algunas causas externas no controlables por la entidad se podrán evidenciar en el análisis del contexto externo, para ser tenidas en cuenta en el análisis y valoración del riesgo. A partir de este contexto se identifica el riesgo, el cual estará asociado a aquellos eventos o situaciones que pueden entorpecer el normal desarrollo de los objetivos del proceso o los estratégicos.

La evaluación de riesgos radica en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes de una organización. Para Orellana (2002) el mencionado elemento del informe COSO consiste en la identificación, cuantificación y priorización de potenciales eventos que pudieran tener impacto y/o consecuencias significativas para la organización y la consecución de los objetivos fijados por la empresa. Del mismo modo, Estupiñán (2006) refiere que la evaluación de riesgos se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios. La

evaluación de riesgos de una entidad es un proceso que permite comprender la medida en que la ocurrencia de ciertos eventos puede afectar el logro de los objetivos. Permite estructurar la información para determinar el nivel de riesgo aceptado y definir el comportamiento de la entidad como todo hacia los posibles eventos.

En el estado peruano mediante Ley N° 28716 de marzo del 2006, Ley de Control Interno de las entidades del estado, regula el funcionamiento establecimiento, mantenimiento y evaluación del Sistema de Control Interno en todas las Entidades del Estado, con el propósito de cautelar y fortalecer sus sistemas administrativos y operativos con actividades de control previo, simultaneo 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 por lo cual se atribuyó a la Contraloría General de la República dictar la normativa técnica de control que oriente la efectiva implementación y funcionamiento del control interno en las entidades del Estado, así como su respectiva evaluación.

Asimismo; la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD del 13/05/2016 denominada "Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado"; cuyos objetivos son: Regular el modelo y los plazos para la implementación del Sistema de Control Interno que deben realizar las entidades del Estado en los tres niveles de gobierno y Medir el nivel de madurez del Sistema de Control Interno con base a la información que deben registrar las entidades de todos los niveles de gobierno.

1.2 El Art. 199° de la Constitución del Estado de 1993 establece que los gobiernos regionales y locales son fiscalizados por sus propios órganos de fiscalización y por los organismos que tengan tal atribución por mandato constitucional o legal, y están sujetos al control y supervisión de la Contraloría General de la República, la que organiza un sistema de control descentralizado y permanente. Los mencionados gobiernos formulan sus presupuestos con la participación de la población y rinden cuenta de su ejecución, anualmente, bajo responsabilidad, conforme a ley.

La norma ISO 31000 de noviembre del 2009 en su versión del año 2018, es una norma internacional que ofrece las directrices y principios para gestionar el riesgo de las organizaciones, definiendo al riesgo como “el efecto de la incertidumbre en los objetivos”.

La norma ISO 31010 (2018) es una herramienta que nos permite una correcta evaluación del riesgo, cuyos usos y aplicaciones son:

1. Orientación para seleccionar y aplicar técnicas de evaluación
2. Ayuda a tomar decisiones donde hay incertidumbre
3. Forma parte del proceso de gestión de riesgo.
4. Despeja la incertidumbre.

La guía para la “Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado” N° 004-2017 de enero del 2017, orienta el desarrollo de las actividades para la aplicación del modelo de implementación del sistema de control interno en las entidades del estado de los tres niveles de gobierno a fin de fortalecer el control interno para el eficiente, transparente y adecuado ejercicio de la función pública.

1.3 MARCO TEÓRICO ESPECIFICO

De acuerdo al **COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (2013) Control Interno - Marco Integrado; COSO – ERM (Enterprise Risk Management)**; La Gestión de Riesgos Empresariales es un proceso continuo realizado por el personal de todos los niveles de la organización y no únicamente, por un departamento de riesgos o área similar – no es la mera conjunción de políticas, encuestas y formularios, sino que involucra gente de los distintos niveles de la organización y está diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos.

Asimismo, el COSO ERM (Enterprise Risk Management) La Gestión de Riesgos Empresariales, es un facilitador del proceso de la gestión de riesgos,

este permite a los administradores de las empresas operar más eficazmente en un ámbito pleno de riesgo, aumentando la capacidad para:

- Alinear el nivel de riesgo aceptado con la estrategia.
- Unir crecimiento, riesgo y rendimiento.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
- Minimizar sorpresas y pérdidas operativas.
- Identificar y administrar riesgos a nivel de la entidad.
- Racionalizar el uso de recursos.

De acuerdo al marco definido en el informe COSO ERM (Enterprise Risk Management) la gestión de riesgos corporativos está conformada por ocho componentes relacionados entre sí, los cuales se describen brevemente a continuación:

- **Ambiente interno:** Abarca el entorno de una empresa, influye en cómo se establecen las estrategias y los objetivos y, cómo se estructuran las actividades del negocio.
- **Establecimiento de objetivos:** Las empresas deberán establecer los objetivos a fin de que se pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución.
- **Identificación de eventos:** Está relacionado con la identificación de los eventos potenciales que de ocurrir podrían afectar a la organización, también, determina si representan oportunidades o si, podrían afectar negativamente la capacidad de la entidad para implementar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.
- **Evaluación de riesgos:** Los riesgos deben ser analizados considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual. Para ello se deben considerar realizar autoevaluaciones, elaborar mapas de riesgo y distribuciones de severidad y probabilidad.

- **Respuesta al riesgo:** Una vez identificados los riesgos y establecido el nivel de significancia, la dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
- **Actividades de control:** Son las políticas y procedimientos que se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.
- **Información y comunicación:** La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas las direcciones dentro de la entidad.
- **Supervisión:** La totalidad de la gestión de riesgos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO –su aplicación y evaluación en el sector público (Comisión Técnica de Prácticas de Buena Gobernanza, 2015) El control interno, es un proceso integral y dinámico que se adapta constantemente a los cambios que enfrenta la organización. Tiene como objetivo promover la eficacia, la transparencia y la economía en todas las actividades institucionales, cuidando y precautelando los bienes y recursos del Estado contra cualquier uso indebido y contra actos ilícitos. Fomenta las buenas prácticas institucionales y promueve la rendición de cuentas de los servidores públicos sobre los bienes bajo su custodia. La gerencia y el personal de todo nivel tienen que estar involucrados en este proceso para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable del logro de la misión y los objetivos de la institución.

CAPÍTULO II

CONTEXTO LABORAL

2.1 DESCRIPCION GENERAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUNTA HERMOSA.

La Municipalidad de Punta Hermosa como órgano de Gobierno, asume personería jurídica de derecho público en función a su Ley de creación y conforme a la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, promueve el desarrollo local basado en una cultura de derechos y deberes ciudadanos. Asimismo, de acuerdo al ordenamiento Constitucional goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia, ejerce actos de gobiernos administrativos y de administración con sujeción al Ordenamiento Jurídico y a las Políticas del Estado. (Según Ordenanza N° 408-MDPH Punta Hermosa, 15 de enero de 2020 que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones).

Dicha autonomía según el artículo II del Título Preliminar de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, radica en ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico; por lo que es una entidad básica de organización territorial y canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos, que institucionaliza y gestiona con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades; siendo sus elementos esenciales, el territorio, la población y la organización. La Municipalidad es el órgano de gobierno promotor del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

2.1.1. JURISDICCION Y DOMICILIO

La Municipalidad Distrital de Punta Hermosa ejerce jurisdicción en el Distrito de Punta Hermosa, creado por Ley N° 12095 de fecha 07 de abril de 1954, y modificado por la Ley N° 24613 de fecha 22 de diciembre de 1986, publicada en el Diario Oficial "El Peruano" el 25 de diciembre de 1986. Se encuentra situado en la parte central de la

Provincia y Departamento de Lima, a la altura de los Kilómetros 42 al 46 de la Antigua Panamericana Sur. Limita con el Norte con el Distrito de Lurín, por el Sur con el Distrito de Punta Negra, por el Este con el Distrito de Santo Domingo de Olleros de la Provincia de Huarochirí y por Oeste por el Océano Pacífico

2.1.2. FUNCIONES GENERALES

La Municipalidad Distrital de Punta Hermosa tiene como funciones generales, planificar y ejecutar a través de los órganos competentes, programas, proyectos, actividades y un conjunto de acciones que contribuyan a proporcionar al vecino el ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades vitales en aspectos de vivienda, salubridad, equipamiento, recreación y seguridad, garantizando el ejercicio pleno de los derechos e igualdad de oportunidades de sus habitantes.

La Municipalidad Distrital de Punta Hermosa ejerce a través de sus Órganos, las funciones generales establecidas en los artículos 195° y 197° de la Constitución Política del Estado, de la Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización, de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades y demás normas pertinentes.

El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la municipalidad; establece la naturaleza, finalidad, alcance, misión, objetivos, competencias, estructura y funciones generales de los órganos de la Municipalidad Distrital de Punta Hermosa.

2.1.3. VISION

AL 2021, Punta Hermosa será un distrito líder en turismo en el cono sur; con apuestas para Inversiones turísticas e Integrado al Circuito Internacional del deporte competitivo del Surfing, con capacidad de alojamiento y atención turística de alta calidad. Donde sus pobladores tienen acceso a los servicios básicos, la salud, educación y viven

seguros en un distrito limpio, ordenado y sostenible brindándoles la calidad de vida a sus pobladores.

Fuente: PDLC 2016 – 2021 MDPH

2.1.4. MISION

Brindar servicios públicos de calidad, promoviendo el desarrollo integral, armónico de todos los habitantes del Distrito, a través de una gestión eficiente, transparente, participativa, concertadora y moderna.

Fuente: PEI 2021 – 2025 MDPH

2.1.5. POLITICA INSTITUCIONAL

Promover un distrito seguro, inclusivo, moderno y sostenible que fomente el bienestar general, la participación, la protección y ejercicio de los derechos y la integración de la ciudadanía a través del desarrollo territorial, económico, turístico, cultural, social y político, en un marco de modernización continua de la gestión municipal con una gestión transparente y eficiente.

Fuente: PEI 2021 – 2025 MDPH

2.1.6. VALORES INSTITUCIONALES

- Honestidad: Es actuar con rectitud, honorabilidad, transparencia y decoro, en concordancia con la verdad y la justicia entre lo que se piensa, se expresa y se hace.
- Ética: Actuar con profesionalismo bajo los principios de legalidad, la moral y la buena conducta en todas nuestras actividades y labores.
- Compromiso: Autoridades y colaboradores comprometidos en servir y dar lo mejor con una superación constante.

- Responsabilidad: Creemos que todos nuestros actos deben ser la expresión del pleno y cabal cumplimiento de nuestras obligaciones y deberes.
- Integridad: Una institución íntegra es aquella que piensa, dice y hace una sola cosa bajo un enfoque de justicia, honestidad y transparencia, para cumplir a cabalidad los compromisos adquiridos con la sociedad y libres de influencias corruptas.
- Transparencia: Proceder con veracidad e información abierta y oportuna.
- Respeto: Predomina el buen trato y reconocimiento de los trabajadores, ciudadanos, proveedores y gobierno, con el medio ambiente y demás entorno social.

Fuente: PEI 2021 – 2025 MDPH

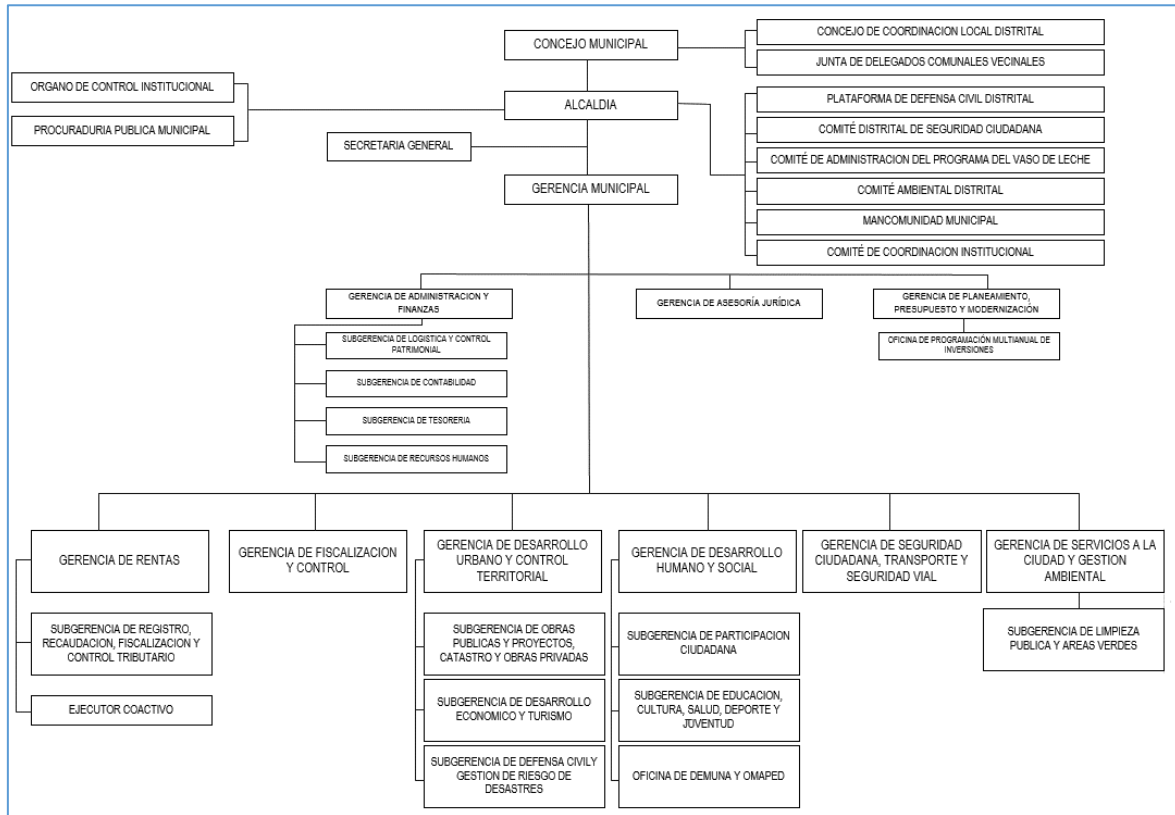
2.1.7. OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES

- Reducir los índices de inseguridad Ciudadana que afectan a la población del distrito de Punta Hermosa
- Reducir la vulnerabilidad frente a los riesgos de desastres en el distrito
- Fortalecer la gestión ambiental sostenible en beneficio de los ciudadanos del distrito
- Promover el Desarrollo Humano y los hábitos saludables de la población del Distrito
- Fortalecer la Gestión Institucional
- Promover el Desarrollo Urbano Territorial ordenado y sostenible en el Distrito
- Mejorar los niveles de Competitividad en el distrito

Fuente: PEI 2021 – 2025 MDPH

2.1.8. ORGANIGRAMA

FIGURA N° 01 – Organigrama Estructural Municipalidad Distrital de Punta Hermosa



Fuente: ORDENANZA N° 408 – MDPH del 15 de enero 2020

2.2 DESCRIPCION GENERAL DE LA SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

La Subgerencia de Recursos Humanos es la unidad orgánica de apoyo de tercer nivel encargada conducir los procesos correspondientes al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Asimismo, es la encargada de implementar las disposiciones que emita la Autoridad Nacional del Servicio Civil como ente rector. Está a cargo de un funcionario con nivel de Subgerente, el cual es dependiente de la Gerencia de Administración y Finanzas

Misión de la Unidad Orgánica

La Subgerencia de Recursos Humanos es la encargada de desarrollar las acciones propias del Sistema de Personal, se encarga de administrar las actividades del potencial humano desarrollando una óptima fuerza laboral

altamente motivada y comprometida con los objetivos institucionales procurando permanentemente su capacitación y perfeccionamiento

Objetivo General

La Subgerencia de Recursos Humanos tiene como objetivo promover altos niveles de eficiencia eficacia y honestidad de los servidores

Objetivo Parcial

La Subgerencia de Recursos Humanos es una unidad orgánica de apoyo de la Gerencia de Administración y Finanzas, que tiene por objetivo liderar y gestionar el desarrollo del potencial humano de la Municipalidad.

Funciones

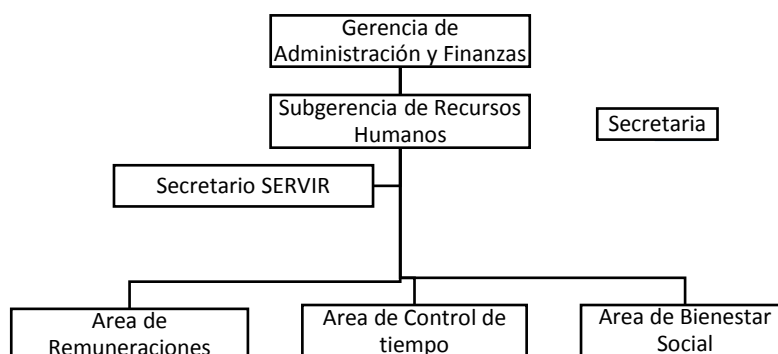
El Artículo 60° del Reglamento de Organización y Funciones aprobado mediante Ordenanza Municipal N° 408 - MDPH de fecha 15 de enero de 2020 establece sus funciones y atribuciones; mencionando entre ellas el conducir el Sistema Administrativo de personal de acuerdo a la política Institucional y las disposiciones legales vigentes; Mantener actualizados los legajos de personal, escalafón, registro de servidores y controlar la permanencia y asistencia del personal; Administrar, elaborar, registrar y ejecutar las actividades relacionadas con la elaboración de planillas de remuneraciones, pensiones y liquidación de los beneficios sociales; Llevar el registro y control de los contratados bajo la modalidad de Contrato Administrativo de Servicios; Llevar registro de Practicantes.

Asimismo; Gestionar e implementar las disposiciones establecidas en las normas del Sistema Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo; Desarrollar programas de capacitación en coordinación con los órganos correspondientes, para los trabajadores en general; Elaborar el Plan de Bienestar Social y administrar el desarrollo de actividades programadas en beneficio de los servidores de la entidad; Adecuar y aplicar los procesos técnicos de clasificación, selección, evaluación y promoción de personal; Organizar y dirigir las actividades relacionadas con las acciones preventivas

de salud, recreación e integración de personal y Suscribir los contratos administrativos de servicios y adendas, así como administrar estos.

También tiene las funciones de Resolver en primera instancia las solicitudes en materia de recursos humanos, interpuestas ante la municipalidad; Elaborar, el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) y/o CAP Provisional; Actualizar los instrumentos de gestión relacionado a la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, Mapeo de Puestos, Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), Manual de Perfiles de Puestos (MPP), Manual de Puestos de Tipo (MPT) y el Plan de Desarrollo de Personas (PDP), entre otros; Llevar el Registro de Asistencia, Permanencia y Puntualidad de Personal así como Representar a la Municipalidad ante el Ministerio de Trabajo en los asuntos de su competencia.

FIGURA N° 02 – Organigrama de la Subgerencia de RR. HH



Fuente: ROF Institucional

La Subgerencia de RR. HH está a cargo de un Subgerente; el mismo que de acuerdo al Manual Clasificador de Cargos de la municipalidad tiene las siguientes funciones típicas:

- a. Coordina y controla la adecuada aplicación de las disposiciones legales, técnicas y de los sistemas administrativos vinculados al ámbito de la Subgerencia y propone su modificación cuando sea necesario.
- b. Asesora a la Gerencia y a los funcionarios de la Municipalidad en todo lo relacionado el ámbito de su competencia, absuelve consultas y emite los informes correspondientes.

- c. Participa en la formulación y proposición de políticas, normas, estudios y proyectos referidos al ámbito de su competencia.
- d. Puede corresponderle expedir resoluciones sobre asuntos de carácter técnico-administrativo.

La Subgerencia de Recursos Humanos es una pieza fundamental en la estructura de la de la Municipalidad Distrital de Punta Hermosa. Siendo la Unidad Orgánica que mejor conoce y represente su cultura organizacional y el encargado de transmitir estos aspectos al resto de empleados.

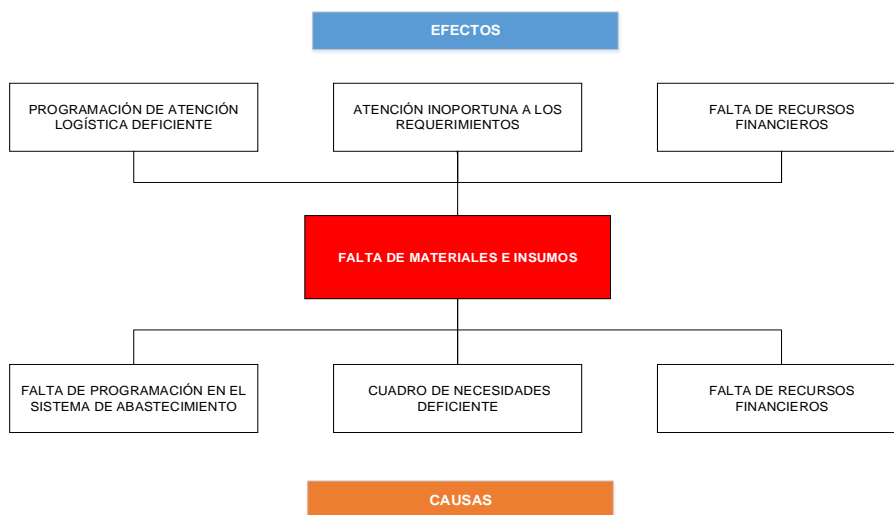
CAPÍTULO III

DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Con la finalidad de determinar, la problemática de la Subgerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad de Punta Hermosa; se realizó el análisis situacional de dicha subgerencia; para ello se utilizó el Árbol de Problemas; que fue resultado del uso de la técnica Tormenta de Ideas (lluvia de ideas o brainstorming), su aplicación permitió la identificación de acontecimientos que afectan al logro de los objetivos de la subgerencia; entre ellos tenemos: legajos de personal no se encuentran actualizados, trabajadores que no registran su asistencia, fallas en el sistema de cómputo en la elaboración de planillas, falta de presupuesto para el pago de pensiones y liquidaciones del personal, falta de capacitación de personal, deficiencias en la selección y contratación de personal. A continuación, se presenta el Árbol de Problemas formulado por la problemática detectada en la subgerencia de Recursos Humanos:

3.1 FALTA DE MATERIALES E INSUMOS

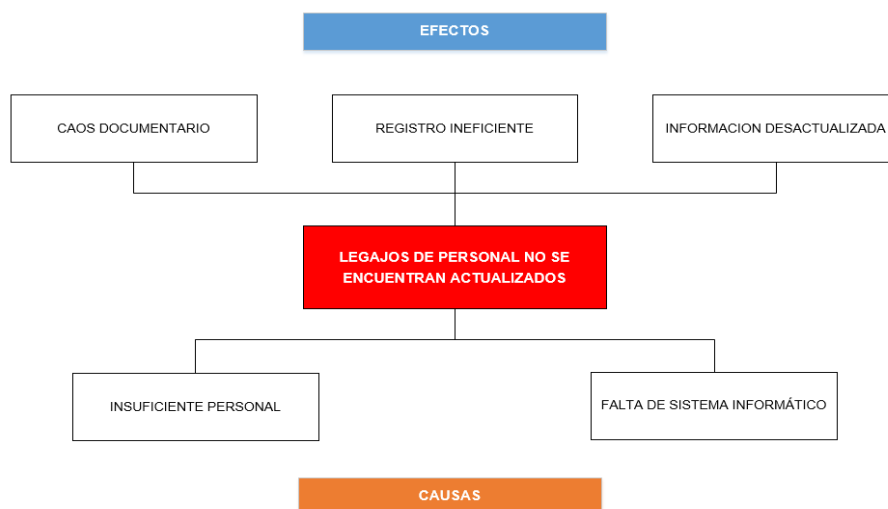
FIGURA N° 03 – Falta de materiales e insumos



Análisis: La falta de materiales e insumos en la Subgerencia de Recursos Humanos es consecuencia a una deficiente programación en el Cuadro de Necesidades de la entidad lo que conlleva a una atención inoportuna de los requerimientos que genera dicha Unidad Orgánica.

3.2 LEGAJOS DEL PERSONAL NO SE ENCUENTRAN ACTUALIZADOS

FIGURA N° 04 – Legajos del personal no se encuentran actualizados



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Respecto a la problemática referida a que los legajos de personal no se encuentran actualizados; se ha determinado que esta problemática es causada por que el personal del área se encuentra sobrecargado de labores y no abastece el cumplimiento de dicha actividad; sumado a ello que la municipalidad no cuenta con un sistema informatizado en RR.HH. (Resultado del análisis realizado con la participación del funcionario del área, asistente especializado y dos auxiliares de la subgerencia).

3.3 TRABAJADORES QUE NO REGISTRAN SU ASISTENCIA

FIGURA N° 05 – Trabajadores que no registran su asistencia

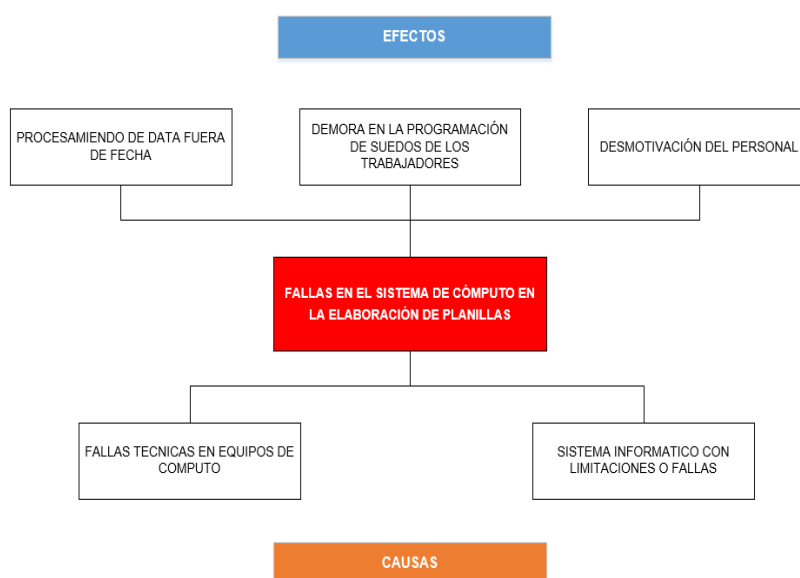


Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El no registro de la asistencia por parte de los servidores de la municipalidad; en gran manera es por la desidia en los trabajadores; sumado a ello que el control presencial por parte del área de Recursos Humanos es casi ausente y también en varias ocasiones el equipo de control de asistencia a presentado fallas en su uso. (Resultado del análisis realizado con la participación del funcionario del área, asistente especializado y dos auxiliares de la subgerencia).

3.4 FALLAS EN EL SISTEMA DE CÓMPUTO EN LA ELABORACIÓN DE PLANILLAS

FIGURA N° 06 – Fallas en el sistema de cómputo en la elaboración de planillas

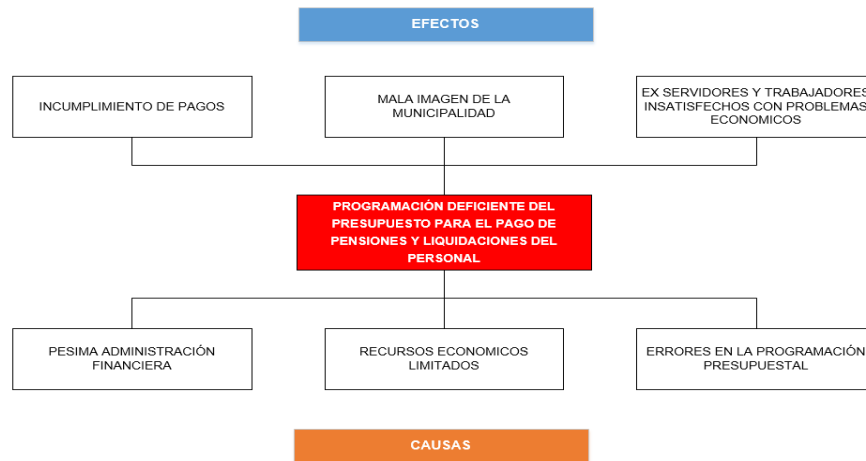


Fuente: Elaboración Propia

Análisis: El desgaste de los equipos de cómputo en la subgerencia de Recursos Humanos es evidente; su configuración es tecnológicamente obsoleta lo que ocasiona continuas fallas tanto en su hardware como en su software. (Resultado del análisis realizado con la participación del funcionario del área, asistente especializado y dos auxiliares de la subgerencia).

3.5 FALTA DE PRESUPUESTO PARA EL PAGO DE PENSIONES Y LIQUIDACIONES DEL PERSONAL

FIGURA N° 07 – Falta de presupuesto para el pago de pensiones y liquidaciones del personal

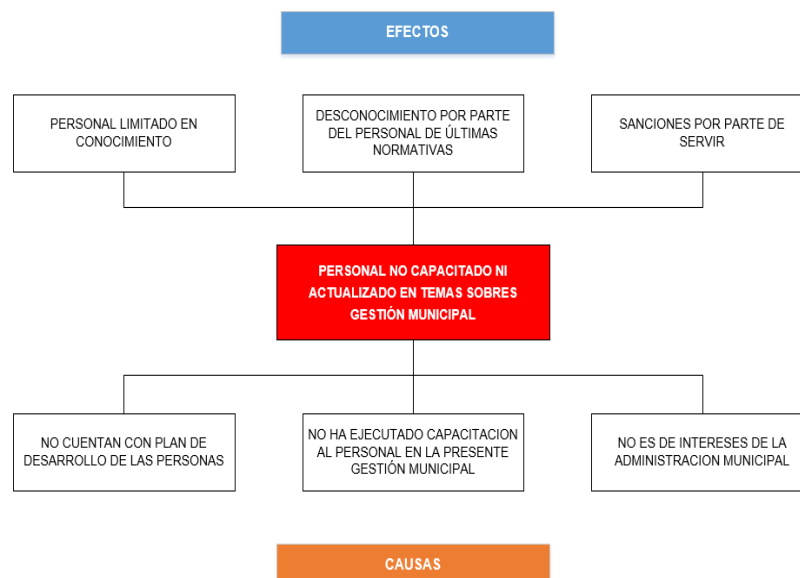


Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Al ser Punta Hermosa un distrito pequeño y colindante a las playas; sus mayores ingresos de recursos son en el verano; lo que ocasiona un presupuesto austero para dicho distrito; a ello se suma un alto grado de ineficiencia en la gestión financiera programando gastos que en muchas oportunidades no pueden cancelarse; teniendo muchos compromisos de pago vencidos con proveedores y también con el personal activo y pensionado.

3.6 FALTA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

FIGURA N° 08 – Falta de capacitación de personal

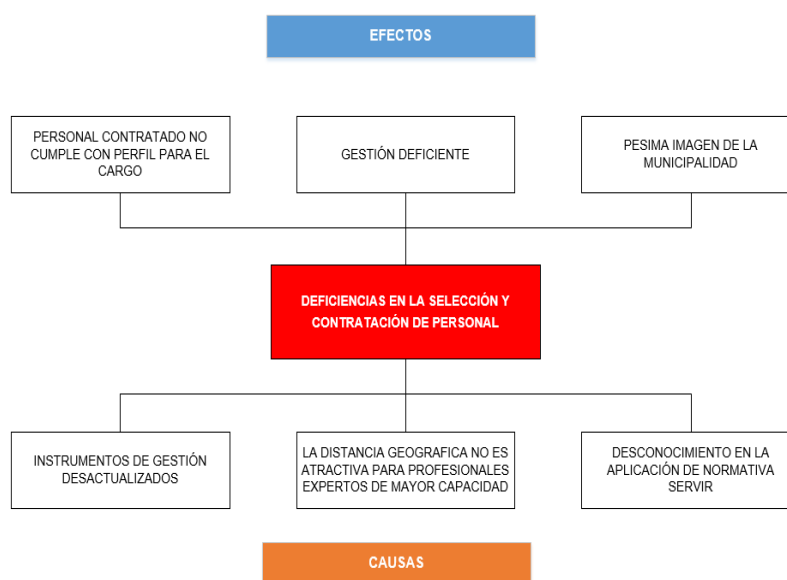


Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Se observa que el desarrollo del personal de la municipalidad no son prioridad en la actual gestión; situación que se demuestra fehacientemente a no contar con su Plan de Desarrollo de las Personas (PdP) documento obligatorio para todas las entidades públicas; asimismo no se ha desarrollado algún evento de capacitación en los últimos tres años. (Resultado del análisis realizado con la participación del funcionario del área, asistente especializado y dos auxiliares de la subgerencia).

3.7 DEFICIENCIAS EN LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

FIGURA N° 09 – Deficiencias en la selección y contratación de personal



Fuente: Elaboración Propia

Análisis: Del análisis realizado se determina que la principal causa de las deficiencias en la selección y contratación del personal en la Municipalidad de Punta Hermosa es determinada por que por la distancia geográfica la participación de expertos profesionales es baja; se suma a ello que existe desconocimiento sobre la normativa del ente rector SERVIR; y que la municipalidad no cuenta con un Manual de Perfiles y Puestos (MPP); como dato se señala que aún no ha iniciado su Tránsito al Servicio Civil. (Resultado del análisis realizado con la participación del funcionario del área, asistente especializado y dos auxiliares de la subgerencia).

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Con la formulación del presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) logramos iniciar la implementación del marco de acción estratégico para la gestión integral de riesgos en la Subgerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Punta Hermosa; lo que conduce a identificar eventos, medir y hasta priorizar los riesgos institucionales que desafían el logro de los objetivos y proyectos más importantes, así como en las prácticas operativas diarias.

La propuesta de solución de este Informe es la Identificación de los Riesgos Institucionales de la Subgerencia de Recursos Humano de la Municipalidad Distrital de Punta Hermosa, así como su clasificación, registro y valorización; para ello se realizan las siguientes actividades a fin conformar la Matriz de los Riesgos Institucionales:

4.1 ACTIVIDADES A DESARROLLAR

4.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

De acuerdo a la Guía de implementación del SCI – CGR; el proceso de identificación de los riesgos es permanente, interactivo e integrado con el proceso de planeamiento y parte de la claridad de los objetivos estratégicos de la entidad para la obtención de resultados.

4.1.1.1 Herramientas y técnicas de identificación de riesgos

La metodología de identificación de riesgos comprende una combinación de herramientas y técnicas de apoyo. A continuación, se presentan las técnicas que se desarrollan en el presente Informe:

A. Técnicas de Recopilación de Información

Tormenta de ideas. El flujo de ideas se realizará mediante un conversatorio – taller entre todo el personal de la subgerencia de RR. HH; nos permitirá obtener una lista completa de los riesgos de la municipalidad; asimismo se medirá el grado de

implementación del Sistema de Control Interno – Evaluación de Riesgos; utilizando el siguiente formato:

FIGURA N° 10 – Formato de medición de Implementación del SCI

**ASPECTOS SUJETOS A MEDICIÓN PARA DETERMINAR GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SCI - COMPONENTE:
EVALUACION DE RIESGOS EN LA SUBGERENCIA DE RR.HH**

0	No se ha podido comprobar la existencia de cumplimiento del Subcomponente del SCI.
1	Las evidencias de cumplimiento del Subcomponente del SCI se encuentran documentadas pero no aprobadas.
2	Las evidencias de cumplimiento del Subcomponente del SCI se encuentran documentadas y aprobadas, sin embargo no se ha podido comprobar su adecuada d
3	Las evidencias de cumplimiento del Subcomponente del SCI se encuentran aprobadas y adecuadamente difundidas. Se ha podido comprobar el conocimiento de los empleados en relación de esta evidencia; sin embargo, no se cuenta con procesos de mejora continua para esta evidencia.
4	En adición a las características del Nivel 3, se ha podido comprobar la aplicación efectiva de las evidencias de cumplimiento del Subcomponente del SCI, las mismas que han pasado por un proceso de mejora continua.
5	En adición a las características del Nivel 4, se cuentan con evidencias documentarias de instancias evaluadoras, internas o externas, de la efectividad del Subcomponente del SCI.

Componente 2° Evaluación de Riesgos		Evidencias de Cumplimiento	Medición del Nivel de Madurez						Total Encuestas
			0	1	2	3	4	5	
Planeamiento de la Administración de Riesgos	1	Se dio a conocer al personal los elementos claves del Plan Estratégico Institucional, de manera que tengan un entendimiento básico de la estrategia de la organización.							
	2	Su Gerencia o Sub Gerencia cuenta con mecanismos establecidos para anticipar, identificar y reaccionar a los cambios que pudiesen tener un efecto negativo en el cumplimiento de las actividades de desarrollo del Plan Estratégico.							
	3	Su Gerencia u Sub Gerencia ha recibido lineamientos y/o políticas para la implementación de acciones referidas a la administración de riesgos.							
	4	La Gerencia Municipal o su Gerencia ha establecido e impartido lineamientos y políticas para la administración de riesgos.							
	5	La Municipalidad cuenta con un equipo de trabajo, (Comité de Riesgos o equivalente), que anticipe situaciones que pudiesen tener un efecto significativo sobre la gestión.							
	6	El área a su cargo cuenta con un Plan de Actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos.							
	7	Se han realizado capacitaciones a los funcionarios y servidores responsables de procesos en aspectos relacionados a la administración de riesgos.							
Identificación de Riesgos, Valoración y Respuesta al Riesgo	8	Se tienen identificados y priorizados los eventos de riesgo tanto internos como externos que puedan afectar negativamente el logro de cada objetivo.							
	9	Los responsables de los procesos tienen identificados y priorizados los eventos de riesgo que afecten el desarrollo de los mismos.							
	10	Se tienen identificadas las causas que generan los riesgos han sido identificados.							
	11	Se tienen identificados los efectos que pueden presentarse si se materializan los riesgos previstos.							
	12	En el desarrollo de actividades se determinan y cuantifican las posibilidades de que ocurran de los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia).							
	13	En el desarrollo de las actividades se cuantifican los efectos que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto).							
	14	Los riesgos, sus posibilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación se encuentran debidamente registrados.							
	15	Se cuenta con mecanismos para informar a los niveles apropiados acerca de cambios o situaciones con posibles efectos significativos en la gestión.							
	16	Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados.							
	17	Se cuentan con lineamientos y procedimientos para efectuar el seguimiento periódico de los controles desarrollados con respecto a los riesgos.							

Marcar con una X de acuerdo a los criterios establecidos

CARGO: _____

APELLIDOS Y NOMBRES: _____

TELEFONO: _____ E MAIL: _____

FIRMA: _____ FECHA: _____

Encuestas: Para medir el cumplimiento de los elementos del componente Evaluación de Riesgos; se utilizará la siguiente encuesta:

FIGURA N° 11 – Formato de encuesta para medir el cumplimiento de la Evaluación de Riesgos

Encuesta: Cumplimiento de Elementos del Componente: Evaluación de Riesgos

N°	Elementos	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA
Planeamiento de la Administración de Riesgos				
1	Se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos			
2	La Alta Dirección, Gerencias y SubGerencias han establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de riesgos			
3	El planeamiento de la administración de riesgos es específico en algunas áreas, como en la asignación de responsabilidades y monitoreo de los mismos			
4	La Municipalidad cuenta y ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgos			
Identificación de Riesgos				
5	Están identificados los riesgos significativos por cada objetivo			
6	Se han identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de las actividades			
7	Se ha participado en la identificación de los riesgos de las actividades de las diferentes unidades orgánicas o procesos			
8	En la identificación de riesgos se ha tomado en consideración aspectos internos (de la entidad) y externos (fuera de la entidad)			
Valoración de riesgos				
9	En el desarrollo de sus actividades se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia)			
10	En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto)			
11	Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación han sido registrados por escrito			
Respuesta al riesgo				
12	Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados			
13	Se han definido lineamientos para efectuar seguimiento periódico a los controles desarrollados con respecto a los riesgos			

Fuente: Guía de Implementación del SCI

B. Técnicas de Análisis de Información de Información

ANALISIS FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Esta técnica permite, determinar e identificar algunos riesgos vinculados al entorno de la entidad y a los aspectos de la organización que puedan afectar las políticas y estrategias de la entidad.

FIGURA N° 12 – Estructura del FODA



Fuente: Elaboración Propia

4.1.2 CLASIFICACION DEL RIESGO

Durante el proceso de identificación del riesgo se realiza una clasificación de los mismos a fin de determinar su clasificación; pudiendo del Tipo de Riesgo: Estratégico Operativo; Financiero; De Cumplimiento; De Tecnología. Fuente: Guía de implementación del SCI - CGR

4.1.3 REGISTRO DE LOS RIESGOS

Para el análisis de los riesgos, se establecerá un registro de identificación de riesgos el cual permitirá hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia las causas o factores de

riesgo, tanto internos como externos, así como una descripción de cada uno de éstos y finalmente definiendo los posibles efectos. Fuente: Guía de implementación del SCI - CGR

4.1.4 VALORACIÓN DE LOS RIESGOS

La Valoración de los riesgos permite a la municipalidad clasificar y valorar los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos. Se evalúan los acontecimientos desde dos perspectivas (probabilidad e Impacto) y usando una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. La valoración de los riesgos se efectuará con base en la información obtenida en el registro de riesgos, elaborado en la etapa de identificación, con el fin de obtener información para determinar el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

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: Las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

A continuación, se presentan las escalas que pueden implementarse para analizar los riesgos:

4.1.4.1 Análisis cualitativo

Constituye la utilización de escalas descriptivas para demostrar la magnitud de consecuencias potenciales y su posibilidad de ocurrencia. Estas escalas se pueden modificar o ajustar a las circunstancias de las necesidades de cada organización.

En la escala de medida cualitativa de **PROBABILIDAD** se

deberán establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas con el fin de que cada persona que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems. A continuación, se presenta la escala a utilizar:

TABLA N° 01 – Escala de medida cualitativa de la probabilidad

ESCALA DE MEDIDA CUALITATIVA DE LA PROBABILIDAD

CATEGORIA	DEFINICION
PROBABLE	Es muy frecuente la materialización del riesgo o se presume que llegará a materializarse
POSIBLE	Es frecuente la materialización del riesgo o se presume que posiblemente podrá materializarse
IMPROBABLE	Es poco frecuente la materialización del riesgo o se presume que no llegara a materializarse

Fuente: Guía de Implementación del SCI - CGR

4.1.4.2 Análisis cuantitativo

Representa los valores numéricos para la elaboración de tablas de registro de riesgos; la calidad del análisis depende de lo precisas y completas que estén las cifras utilizadas. La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresadas y las formas por las cuales ellos se combinan para proveer el nivel de riesgo puede variar de acuerdo al tipo de riesgo.

TABLA N° 02 – Escalas cualitativas de probabilidad

ESCALAS CUALITATIVAS DE PROBABILIDAD

Probabilidad de ocurrencia	Nivel
0 - 25	Improbable
26 - 70	Posible
71 - 100	Probable

Impacto	Nivel
0 - 25	Leve
26 - 70	Moderado
71 - 100	Desastroso

Fuente: Guía de Implementación del SCI - CGR

4.1.4.3 Matriz de probabilidad e impacto

Los riesgos pueden ser priorizados para un análisis cuantitativo posterior y para las respuestas posteriores basándose en su calificación. Las calificaciones son asignadas a los riesgos basándose en la probabilidad y el impacto evaluados. La evaluación de la importancia de cada riesgo y, por consiguiente, de su prioridad generalmente se realiza usando una tabla de búsqueda o una matriz de probabilidad e impacto. Dicha matriz especifica combinaciones de probabilidad e impacto que llevan a la calificación de los riesgos como aceptable, tolerable, moderado, importante e inaceptable. Pueden usarse términos descriptivos o valores numéricos, dependiendo de la preferencia de la entidad. A continuación, se presenta la matriz a escala de 1 al 9 la cual será utilizada en la evaluación de riesgos de la municipalidad:

FIGURA N° 13 – Matriz de probabilidad de impacto

MATRIZ DE PROBABILIDAD DE IMPACTO

			IMPACTO		
			1	2	3
			Leve	Moderado	Desastroso
Probabilidad	Probable	3	3 Riesgo moderado	6 Riesgo importante	9 Riesgo inaceptable
	Posible	2	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado	6 Riesgo Importante
	Improbable	1	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado

Fuente: Guía de Implementación del SCI - CGR

TABLA N° 03 – Niveles de Riesgo

NIVELES DE RIESGO

Nivel de Riesgo	Descripción
Riesgo Inaceptable	Se requiere acción inmediata. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a la Alta Dirección
Riesgo Importante	Se requiere atención de la Alta Dirección. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a los jefes de las oficinas, divisiones, entre otros.
Riesgo Moderado	Debe ser administrado con procedimientos normales de control
Riesgo Tolerable	Menores efectos que pueden ser fácilmente remediados. Se administra con procedimientos rutinarios
Riesgo Aceptable	Riesgo insignificante. No se requiere ninguna acción.

Fuente: Guía de Implementación del SCI - CGR

4.1.5 RESPUESTA AL RIESGO

Una vez evaluados los riesgos, se determinará como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, se evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

FIGURA N° 14 – Clasificación y puntuación del riesgo

Clasificación y puntuación del riesgo	Nivel de tolerancia	Nivel de responsabilidad	Respuesta de riesgo
Extremo (16-20)	Inaceptable	Altos directivos y líderes	Reportar inmediatamente a los altos dirigentes y partes de relevancia con un plan de tratamiento detallado. Adaptar los controles, lo que puede incluir fortalecer las medidas existentes y añadir otras nuevas. Monitorear riesgos y controles de manera continua.
Alto (11-15)	Inaceptable	Director del equipo y/o programa	Reportar a los directivos responsables y partes de manera inmediata con un plan de tratamiento detallado. Probablemente se requieran actividades de control adicionales, tanto "blandas" como "estrictas". Monitorear riesgos y controles regularmente.
Moderado (6-10)	Aceptable	Director del equipo y/o programa	Reportar al director responsable de manera inmediata, conjuntamente con un plan de tratamiento detallado. Dependiendo de las puntuaciones y tendencias en el entorno de riesgo, aumentar, mantener o reducir los controles. Monitorear riesgos y controles regularmente.
Bajo (1-5)	Aceptable	Oficial del programa/ proyecto	No es necesaria la acción inmediata. Reducir los controles si se considera que son demasiado estrictos y, por tanto, desproporcionados en cuanto a los riesgos. Monitorear los riesgos y los controles periódicamente.

Fuente: Guía de Implementación del SCI

4.1.5.1 Controles necesarios

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la Dirección debe identificar las actividades de control que permitirán asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna. Si bien las actividades de control se establecen, por norma general, para asegurar que se lleven a cabo de manera adecuada la respuesta a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituirán la respuesta al riesgo.

4.1.5.2 Riesgo residual

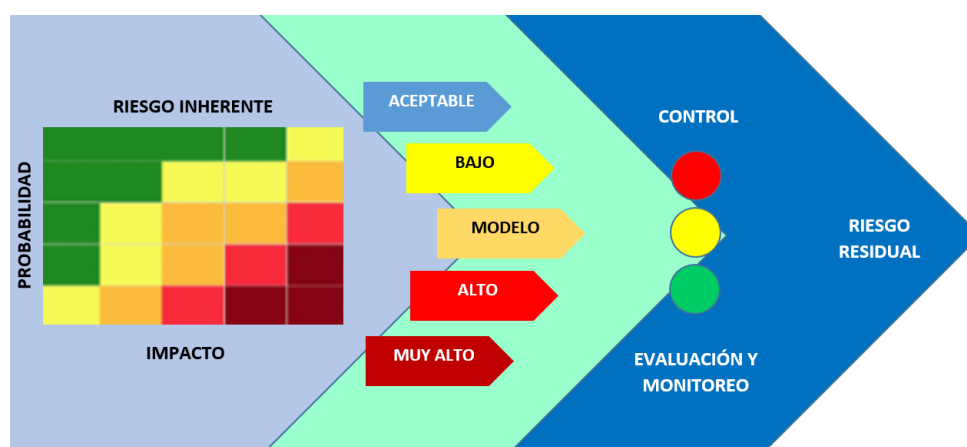
El riesgo residual es aquél que permanece después que la Dirección toma las acciones de control necesarias para reducir la probabilidad y consecuencia del riesgo. El riesgo residual podrá ser valorado tomando en consideración, los riesgos inicialmente evaluados contra aquellas respuestas y acciones de control que minimizaron dicho riesgo, para esto se tendrá que determinar la eficacia de las acciones de control implementadas o existentes, permitiendo así determinar el adecuado riesgo residual. Para efectos prácticos de la determinación del riesgo residual se considerará los siguientes criterios:

TABLA N° 04 – Criterio de Valorización del Riesgo residual

CRITERIOS	VALORIZACION DEL RIESGO RESIDUAL
No existen actividades de control	Se mantiene el nivel de riesgo inicial
Existen actividades de control	Se reduce en un nivel del riesgo inicial
Existen actividades de control eficaces	Se reducen dos niveles del riesgo inicial

Fuente: Guía de Implementación del SCI - CGR

FIGURA N° 15 – Proceso de respuesta al riesgo



Fuente: Elaboración Propia

4.1.5.3 Matriz de Riesgos

Constituye una herramienta metodológica que permite hacer un inventario de riesgos sistemáticamente agrupados por clase o tipo de riesgo y ordenado prioritariamente de acuerdo con el nivel de riesgos. En este mapa se describen los riesgos identificados y se justifica el nivel de cada uno de ellos. Adicionalmente, se incluye la recomendación de acciones y los responsables de su implantación.

TABLA N° 05 – Matriz de Riesgos

MATRIZ DE RIESGOS

Riesgo	Evaluación de Riesgos						Respuesta al Riesgo			Riesgo Residual	Responsable
	Impacto		Probabilidad		Nivel de Riesgo		Respuesta	Acciones	Actividades de Control		
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor					

Fuente: Guía de Implementación del SCI - CGR

Descripción de la Matriz de Riesgos

Riesgo: Posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos

Evaluación del riesgo: Resultado obtenido en la Matriz de Calificación, evaluación entre impacto y probabilidad

Acciones: Responde al accionar de mejora que realizará la entidad en base a la respuesta al riesgo

Actividades de Control: Son aquellos controles necesarios a implementar, que se incluirán para dar respuesta al riesgo y su acción respectiva

Riesgo residual: Es el resultado de determinar la vulnerabilidad de la entidad al riesgo, luego de confrontar la evaluación con las respuestas.

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Como lo hemos mencionado a través de este Informe de Suficiencia Profesional; una eficaz Administración de Riesgos se centra en la identificación temprana, clasificación, registro y valorización de los mismos, de tal manera permita incrementar la probabilidad del éxito de la gestión y reducir tanto la probabilidad de fallo, así como la incertidumbre acerca de la consecución de los objetivos institucionales. En ese sentido; se presentan las actividades desarrolladas y resultados obtenidos respecto a la Identificación de Riesgos para la Subgerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Punta Hermosa:

Asimismo, debo mencionar en este Capítulo final a manera de resumen sobre mi rol en la formulación de este Informe de Suficiencia Profesional mis funciones realizadas consideraron la ejecución de cuatro fases para el desarrollo del mismo: la preparatoria, trabajo de campo, de análisis y la informativa. Fase Preparatoria, en donde se reflexionó y se preparó el abordaje del tema, quedando conformada la población por la subgerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Punta Hermosa; la Fase de Campo; consistió en la recolección productiva de la información a través de las técnicas como Tormenta de Ideas, conversatorios, encuestas y entrevistas. De igual manera, se ejecutó el diagnóstico situacional de la subgerencia mediante el uso del Árbol de problemas, técnica que me permitió identificar la problemática del área. La Fase de Análisis, consistió en el proceso de la interpretación de la información generada durante la fase de campo; se organizó, codificó y categorizó la información recabada, que luego se interpretó desde la perspectiva de la Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades públicas teniendo en consideración lo recomendado por la Comisión **COSO** (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission). Por último, la Fase Informativa, que culminó con la elaboración de este informe final, en el que se demuestra los aportes generados por el suscrito que espero conlleven a los procesos de mejora continua la subgerencia de RR. HH y por ende la gestión municipal.

5.1 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN METODOLOGICA

5.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

De acuerdo a lo indicado en el Capítulo anterior; se utilizaron diversas herramientas para el logro de la Identificación de los Riesgos.

TORMENTA DE IDEAS:

Para la ejecución de la herramienta Tormenta de Ideas se realizó un conversatorio - taller sobre Evaluación de Riesgos dirigido a todo el personal de la Subgerencia de Recursos Humanos (funcionario del área, asistente especializado y dos auxiliares administrativos), lo que permitió recolectar una lista completa sobre los riesgos existentes en la subgerencia; asimismo para medir grado de implementación del Sistema de Control Interno – Evaluación de Riesgos en la Subgerencia de RR. HH de la Municipalidad Distrital de Punta Hermosa se utilizó el formato “Aspectos sujetos a medición para determinar el grado de Implementación del SCI – Componente: Evaluación de Riesgos den la Subgerencia de RR.HH” - Figura N° 16; el cual se presenta a continuación:

FIGURA N° 16 – Resultados del Grado de Implementación del SCI

ASPECTOS SUJETOS A MEDICIÓN PARA DETERMINAR GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SCI - COMPONENTE: EVALUACION DE RIESGOS EN LA SUBGERENCIA DE RR. HH

Componente 2° Evaluación de Riesgos		Evidencias de Cumplimiento	Medición del Nivel de Madurez					Total Encuestas	
Subcomponente			0	1	2	3	4		5
Planeamiento de la Administración de Riesgos	1	Se dio a conocer al personal los elementos claves del Plan Estratégico Institucional, de manera que tengan un entendimiento básico de la estrategia de la organización.	2			1	1		4
	2	Su Gerencia o Sub Gerencia cuenta con mecanismos establecidos para anticipar, identificar y reaccionar a los cambios que pudiesen tener un efecto negativo en el cumplimiento de las actividades de desarrollo del Plan Estratégico.	3		1				4
	3	Su Gerencia u Sub Gerencia ha recibido lineamientos y/o políticas para la implementación de acciones referidas a la administración de riesgos.	4						4
	4	La Gerencia Municipal o su Gerencia ha establecido e impartido lineamientos y políticas para la administración de riesgos.	4						4
	5	La Municipalidad cuenta con un equipo de trabajo, (Comité de Riesgos o equivalente), que anticipe situaciones que pudiesen tener un efecto significativo sobre la gestión.	2	1		1			4
	6	El área a su cargo cuenta con un Plan de Actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos.	4						4
	7	Se han realizado capacitaciones a los funcionarios y servidores responsables de procesos en aspectos relacionados a la administración de riesgos.	3		1				4
Identificación de Riesgos, Valoración y Respuesta al Riesgo	8	Se tienen identificados y priorizados los eventos de riesgo tanto internos como externos que puedan afectar negativamente el logro de cada objetivo.	3	1					4
	9	Los responsables de los procesos tienen identificados y priorizados los eventos de riesgo que afecten el desarrollo de los mismos.	3	1					4
	10	Se tienen identificadas las causas que generan los riesgos han sido identificados.	4						4
	11	Se tienen identificados los efectos que pueden presentarse si se materializan los riesgos previstos.	4						4
	12	En el desarrollo de actividades se determinan y cuantifican las posibilidades de que ocurran de los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia).	4						4
	13	En el desarrollo de las actividades se cuantifican los efectos que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto).	4						4
	14	Los riesgos, sus posibilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación se encuentran debidamente registrados.	4						4
	15	Se cuenta con mecanismos para informar a los niveles apropiados acerca de cambios o situaciones con posibles efectos significativos en la gestión.	2	1	1				4
	16	Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados.	4						4
	17	Se cuentan con lineamientos y procedimientos para efectuar el seguimiento periódico de los controles desarrollados con respecto a los riesgos.	3	1					4

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a la Guía de Implementación del SCI

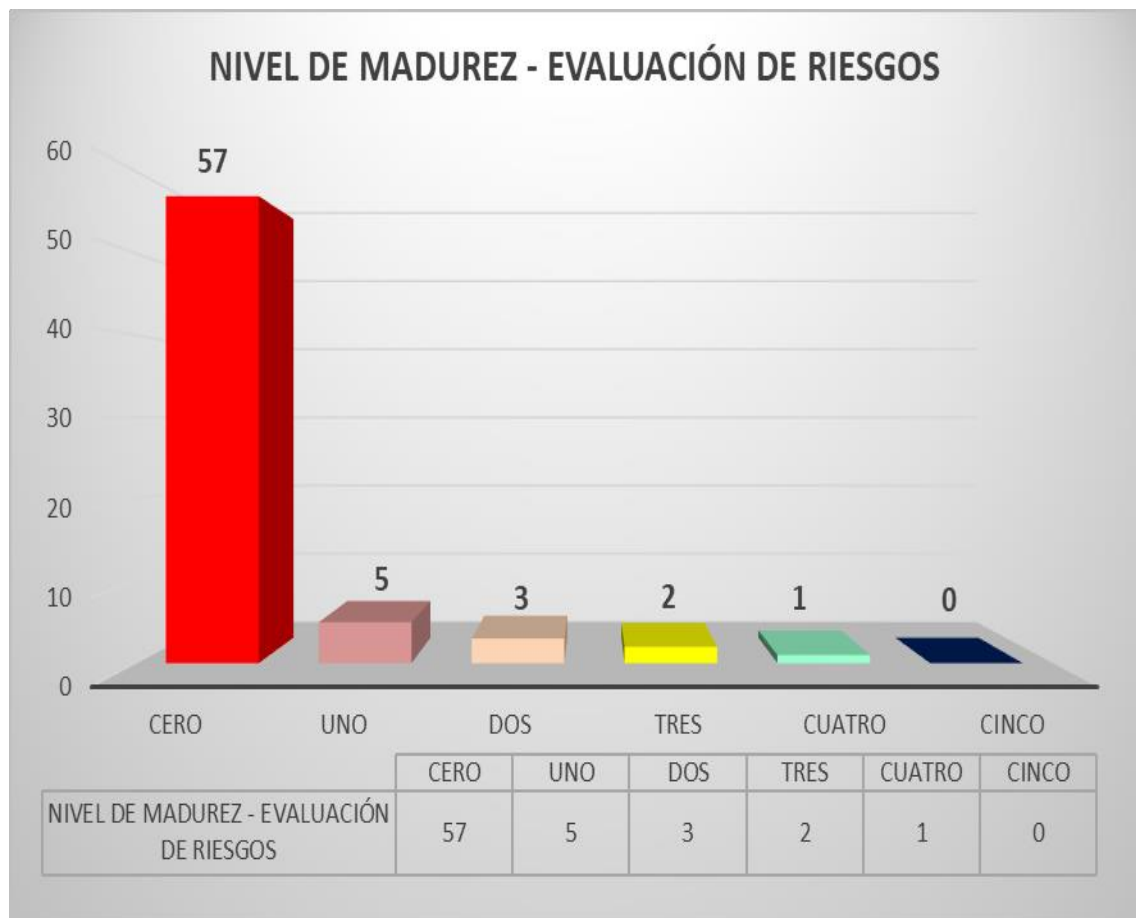
La utilización de este instrumento nos permite evaluar el nivel de madurez de Implementación del Sistema de Control Interno – Componente: Evaluación de Riesgo en la subgerencia de RR. HH de la Municipalidad; para ello se utilizó la siguiente tabla de Nivel de Madurez:

TABLA N° 06 – Tabla de nivel de madurez

NIVEL DE MADUREZ	DETALLE
0	No se ha podido comprobar la existencia de cumplimiento del Subcomponente del SCI.
1	Las evidencias de cumplimiento del Subcomponente del SCI se encuentran documentadas pero no aprobadas.
2	Las evidencias de cumplimiento del Subcomponente del SCI se encuentran documentadas y aprobadas, sin embargo no se ha podido comprobar su adecuada difusión.
3	Las evidencias de cumplimiento del Subcomponente del SCI se encuentran aprobadas y adecuadamente difundidas. Se ha podido comprobar el conocimiento de los empleados en relación de esta evidencia; sin embargo, no se cuenta con procesos de mejora continua para esta evidencia.
4	En adición a las características del Nivel 3, se ha podido comprobar la aplicación efectiva de las evidencias de cumplimiento del Subcomponente del SCI, las mismas que han pasado por un proceso de mejora continua.
5	En adición a las características del Nivel 4, se cuentan con evidencias documentarias de instancias evaluadoras, internas o externas, de la efectividad del Subcomponente del SCI.

Calculado los resultados obtenidos; tenemos:

FIGURA N° 17 – Demostración gráfica de Evaluación de Riesgos en la subgerencia de RR. HH



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados son desalentadores; teniendo por un lado un total de 83.82% (57/64) que demuestra un nivel cero de madurez; solo un 7.35% (5/64) presenta un nivel uno; un 4.41% (3/64) ostenta un nivel dos de madurez; un 2.94% (2/64) califica un nivel tres de madurez; y los niveles cuatro (1/64) y cinco (0/64) obtienen un 1.47% y 0.00% de madurez respectivamente.

ENCUESTAS

A fin de medir el cumplimiento del Componente: se utilizó la siguiente encuesta y se presentan los resultados obtenido: Evaluación de Riesgos; que se presenta a continuación:

FIGURA N° 18 – Resultados de la encuesta: Evaluación de Riesgos

Encuesta: Cumplimiento de Elementos del Componente: Evaluación de Riesgos

Nº	Elementos	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA
Planeamiento de la Administración de Riesgos				
1	Se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos	0	4	0
2	La Alta Dirección, Gerencias y SubGerencias han establecido y difundido lineamientos y políticas para la administración de riesgos	0	4	0
3	El planeamiento de la administración de riesgos es específico en algunas áreas, como en la asignación de responsabilidades y monitoreo de los mismos	0	3	1
4	La Municipalidad cuenta y ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgos	0	4	0
Identificación de Riesgos				
5	Están identificados los riesgos significativos por cada objetivo	0	4	0
6	Se han identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de las actividades	0	4	0
7	Se ha participado en la identificación de los riesgos de las actividades de las diferentes unidades orgánicas o procesos	0	4	0
8	En la identificación de riesgos se ha tomado en consideración aspectos internos (de la entidad) y externos (fuera de la entidad)	3	0	1
Valoración de riesgos				
9	En el desarrollo de sus actividades se ha determinado y cuantificado la posibilidad de que ocurran los riesgos identificados (probabilidad de ocurrencia)	0	4	0
10	En el desarrollo de sus actividades se ha cuantificado el efecto que pueden ocasionar los riesgos identificados (impacto)	0	4	0
11	Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación han sido registrados por escrito	0	4	0
Respuesta al riesgo				
12	Se han establecido las acciones necesarias (controles) para afrontar los riesgos evaluados	0	3	1
13	Se han definido lineamientos para efectuar seguimiento periódico a los controles desarrollados con respecto a los riesgos	0	3	1

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a la Guía de Implementación del SCI

ANALISIS FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Posteriormente, se realizó el análisis de debilidades y fortalezas del elemento del Control Interno – Evaluación de Riesgos:

FIGURA N° 19 – Análisis de FODA de la subgerencia de RR. HH

COMPONENTE	ELEMENTOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	CAUSAS
EVALUACION DE RIESGOS	PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS	No se ha desarrollado un Plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos		La Municipalidad no cuenta y ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgos
	IDENTIFICACION DE RIESGOS	No están identificados los riesgos significativos por cada objetivo No se han identificado los eventos negativos (riesgos) que pueden afectar el desarrollo de las actividades		La Municipalidad no cuenta y ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgos
	VALORIZACION DEL RIESGO	Los riesgos, sus probabilidades de ocurrencia, impacto y cuantificación no han sido calculados ni registrados por escrito		La Municipalidad no cuenta y ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgos
	RESPUESTA AL RIESGO	No se han definido lineamientos para efectuar seguimiento periódico a los controles desarrollados con respecto a los riesgos		La Municipalidad no cuenta y ha puesto en práctica el Plan de Administración de Riesgos

Fuente: Elaboración Propia

ANALISIS NORMATIVO

Finalmente; se procedió a ejecutar el respectivo Análisis Normativo de los Instrumentos de Gestión de la Municipalidad; en materia de Riesgos Institucionales:

TABLA N° 07 – Análisis Normativo de la subgerencia de RR. HH

Componente / Elemento de Control Interno	Normativa / Parámetro	Registro verificación
EVALUACION DE RIESGOS		
Planeamiento de la administración de riesgos	No se ha identificado norma interna que regule este aspecto	No Aplica
Identificación de los riesgos	No se ha identificado norma interna que regule este aspecto	No Aplica
Valoración de los riesgos	No se ha identificado norma interna que regule este aspecto	No Aplica
Respuesta al riesgo	No se ha identificado norma interna que regule este aspecto	No Aplica

Fuente: Elaboración Propia

Habiendo realizado todas las actividades y procedimientos detallados; se han identificado los siguientes Riesgos Institucionales en la Subgerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Punta Hermosa.

TABLA N° 08 – Riesgos Institucionales identificados en la subgerencia de RR. HH

N°	RIESGOS IDENTIFICADOS
R1	FALTA DE MATERIALES E INSUMOS
R2	DEFICIENCIA ESTRUCTURAL POR FALTA DE CAPACITACION DEL PERSONAL
R3	FALLAS EN EQUIPO DE CONTROL DE ASISTENCIA
R4	FALLAS EN EQUIPOS DE COMPUTO
R5	FALTA DE PROGRAMA SIAF - PLANILLA
R6	FALTA DE PLANIFICACION POR PARTE DE LAS UNIDADES ORGÁNICAS EN LA SOLICITUD DE CONTRATACION DEL PERSONAL
R7	FALTA DE RECURSOS PARA PLAN DE CAPACITACION

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a la Guía de Implementación del SCI - CGR

5.1.2 CLASIFICACIÓN DEL RIESGO

De acuerdo a lo realizado en la etapa Identificación de Riesgos; se han identificaron **07 Riesgos Institucionales**, clasificados de la siguiente manera según el tipo de riesgo:

TABLA N° 09 – Clasificación de los Riesgos Institucionales identificados en la subgerencia de RR. HH

N°	GERENCIA/SUB GERENCIA	RIESGOS IDENTIFICADOS	TIPO DE RIESGOS				
			ESTRATEGICO	OPERATIVO	FINANCIERO	DE CUMPLIMIENTO	DE TECNOLOGIA
R1	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	FALTA DE MATERIALES E INSUMOS	0	1	0	0	0
R2	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	DEFICIENCIA ESTRUCTURAL POR FALTA DE CAPACITACION DEL PERSONAL	0	1	0	0	0
R3	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	FALLAS EN EQUIPO DE CONTROL DE ASISTENCIA	0	1	0	0	0
R4	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	FALLAS EN EQUIPOS DE COMPUTO	0	1	0	0	0
R5	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	FALTA DE PROGRAMA SIAF - PLANILLA	0	1	0	0	0
R6	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	FALTA DE PLANIFICACION POR PARTE DE LAS UNIDADES ORGANICAS EN LA SOLICITUD DE CONTRATACION DEL PERSONAL	0	1	0	0	0
R7	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	FALTA DE RECURSOS PARA PLAN DE CAPACITACION	0	0	0	1	0

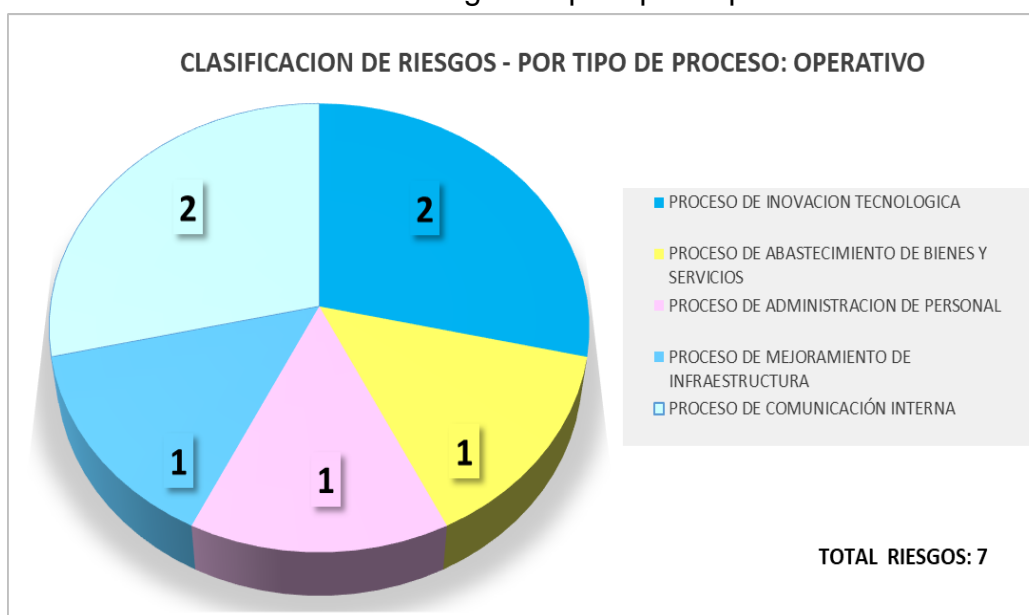
TOTALES	0	6	0	1	0
----------------	---	---	---	---	---

TIPO DE RIESGOS				
ESTRATEGICO	OPERATIVO	FINANCIERO	DE CUMPLIMIENTO	DE TECNOLOGIA
0	6	0	1	0

TOTAL RIESGOS INSTITUCIONALES **7**

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a la Guía de Implementación del SCI - CGR

FIGURA N° 20 – Demostración gráfica por tipo de procesos



Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a la Guía de Implementación del SCI - CGR

5.1.3 REGISTRO DEL RIESGO

Posteriormente para el análisis de los riesgos, se estableció un registro de identificación de riesgos lo cual permitió hacer un inventario de los mismos, definiendo en primera instancia las causas o factores de riesgo, tanto internos como externos, así como una descripción de cada uno de éstos y finalmente definiendo los posibles efectos. Estos se agruparon en el Tipo de Proceso Operativo.

TABLA N° 10 – Registro de Riesgos

PROCESOS OPERATIVOS

PERMITE GENERAR EL PRODUCTO/SERVICIO QUE SE ENTREGA A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS. ATRAVIESAN MUCHAS FUNCIONES.

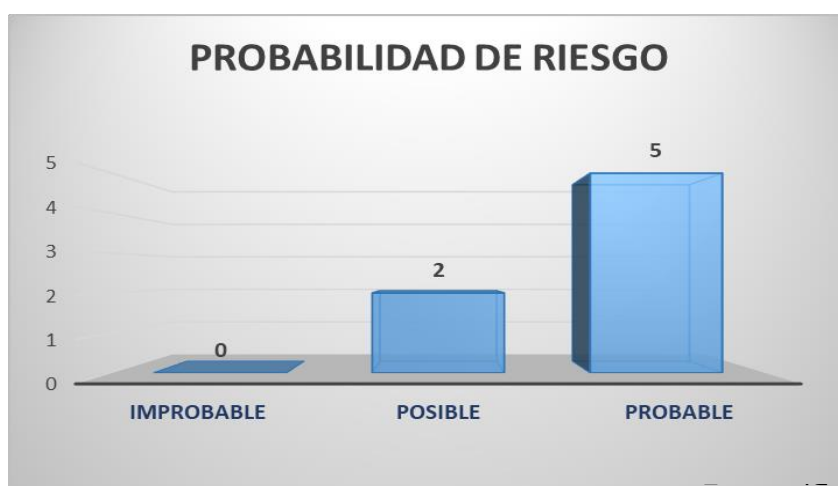
SUB PROCESO	OBJETIVO DEL PROCESO	RIESGO		TIPO DE RIESGO				CAUSAS (FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS)	EFECTO	
		Nº	NOMBRE	ENTRADA RIESGO	OPERATIVO	FINANCIERO	DE CUMPLIMIENTO			DE TECNOLOGIA
PROCESO DE INOVACION TECNOLÓGICA	ESTABLECER Y GARANTIZAR EL USO DE NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	R4	EQUIPOS INFORMATICOS DESACTUALIZADOS/FALLAS					X	FALTA DE PREVENCIÓN	PERDIDA DE INFORMACION / TENDENCIA AL SABOTAJE INFORMÁTICO
		R5	PROBLEMAS CON SOFTWARE SIAF		X			X		
PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS	PLANIFICAR LAS ACTIVIDADES QUE CONLLEVEN EL ABASTECIMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS SOLICITADOS POR LAS DIFERENTES UU.OO DE ACUERDO A LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS Y TERMINOS DE REFERENCIA REQUERIDOS	R1	FALTA DE ABASTECIMIENTO E INSUMOS PARA LA EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS		X			X	FALTA DE PLANEAMIENTO / NO EXISTE POLÍTICA DE SENSIBILIZACIÓN EN EL USO Y AHORRO DE MATERIALES E INSUMOS / SGLCPM NO ESTABLECE LINEAMIENTOS O COORDINACIONES CON LAS UU.OO SOBRE LA ATENCIÓN	ATENCIÓN NO OPORTUNA DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS/ MAL CLIMA LABORAR / PERSONAL ES TENDIENTE A LA DESMOTIVACIÓN Y NO SE IDENTIFICA CON LA MISIÓN/VISIÓN DE LA MUNICIPALIDAD
PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	GARANTIZAR QUE EL PERSONAL DE LA CORPORACION MUNICIPAL CUMPLA CON EL PERFIL DISPUESTO DE ACUERDO A LO DISPUESTO POR EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)	R6	FALTA DE PLANIFICACION POR PARTE DE LAS UU.OO EN LA SOLICITUD DE CONTRATACION DEL PERSONAL		X			X	NO EXISTE POLÍTICA DE CONTRATACION DE PERSONAL / NO EXISTE PLAN DE INDUCCIÓN DE PERSONAL / UN ALTO PORCENTAJE DEL PERSONAL DESCONOCE EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	ALTO PORCENTAJE DEL PERSONAL CONTRATADO NO CUMPLE CON EL PERFIL SOLICITADO PARA EL PUESTO
PROCESO DE MEJORAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	ASEGURAR A LAS UU.OO LA ASIGNACION DE AMBIENTES ADECUADOS PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES	R3	FALLAS EN EQUIPO DE CONTROL DE ASISTENCIA		X			X	FALTA DE PLANIFICACION SOBRE EL CRECIMIENTO DE LAS NECESIDADES A FUTURO DE LA INFRAESTRUCTURA MUNICIPAL	DEFICIENCIAS/ FALTA DE INFRAESTRUCTURA
PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA	ESTABLECER LINEAMIENTOS QUE PERMITAN GENERAR UN BUEN AMBIENTE ORGANIZACIONAL	R2/7	DEFICIENCIA ESTRUCTURAL POR FALTA DE CAPACITACION DEL PERSONAL		X			X	LA CORPORACION MUNICIPAL NO APLICA LA ADMINISTRACION POR PROCESOS / APLICA EL VERTICALISMO LO QUE CONLLEVA A LA NO RETROALIMENTACION DE LA INFORMACION PARA LOGRAR UNA GESTION EFICIENTE	DESCOORDINACIONES CONTINUAS ENTRE LAS UU.OO / DESORGANIZACION ADMINISTRATIVA

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a la Guía de Implementación del SCI – CGR

5.1.4 VALORACIÓN DE LOS RIESGOS

La Valoración de los riesgos permitió clasificar y valorar los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos. Se evaluaron los acontecimientos desde dos perspectivas (probabilidad e Impacto) y usando una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos detallados en el Capítulo anterior tenemos:

FIGURA N° 21 – Demostración gráfica de Probabilidad de Riesgo



Fuente: Elaboración Propia

Demostración:

1. Riesgos Identificados:

N°	RIESGO	PROBABILIDAD
		VALOR
R1	FALTA DE MATERIALES E INSUMOS	2
R2	DEFICIENCIA ESTRUCTURAL POR FALTA DE CAPACITACION DEL PERSONAL	3
R3	FALLAS EN EQUIPO DE CONTROL DE ASISTENCIA	3
R4	FALLAS EN EQUIPOS DE COMPUTO	3
R5	FALTA DE PROGRAMAS IAF - PLANILLA	3
R6	FALTA DE PLANIFICACION POR PARTE DE LAS U.U.OO EN LA SOLICITUD DE CONTRATACION DEL PERSONAL	3
R7	FALTA DE RECURSOS PARA PLAN DE CAPACITACION	2

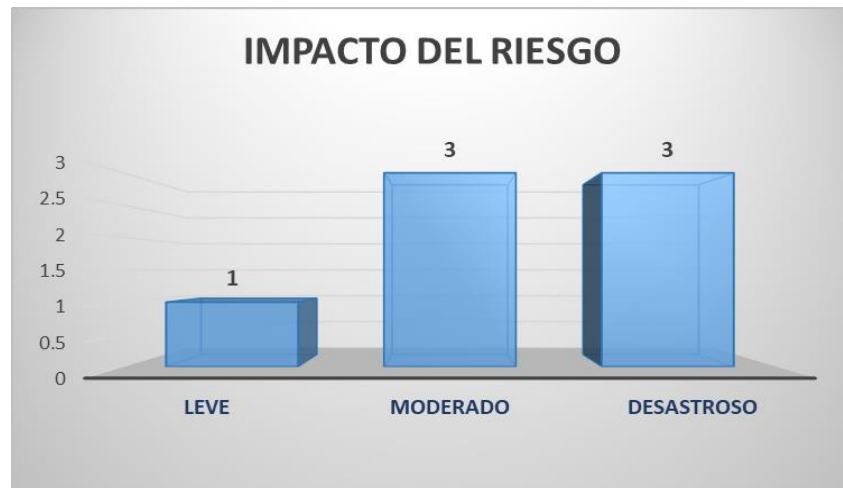
2. Matriz Utilizada:

		IMPACTO		
		1	2	3
		LEVE	MODERADO	DESASTROSO
PROBABILIDAD	PROBABLE	3 Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante	9 Riesgo Inaceptable
	POSIBLE	2 Riesgo Tolerable	4 Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante
	IMPROBABLE	1 Riesgo Aceptable	2 Riesgo Tolerable	3 Riesgo Moderado

3. Resultados Obtenidos:

PROBABILIDAD DEL RIESGO	
IMPROBABLE	0
POSIBLE	2
PROBABLE	5

FIGURA N° 22 – Demostración gráfica de Impacto de Riesgo



Total: Riesgos: 7

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a la Guía de Implementación del SCI - CGR

Demostración:

1. Riesgos Identificados:

N°	RIESGO	IMPACTO
		VALOR
R1	FALTA DE MATERIALES E INSUMOS	2
R2	DEFICIENCIA ESTRUCTURAL POR FALTA DE CAPACITACION DEL PERSONAL	2
R3	FALLAS EN EQUIPO DE CONTROL DE ASISTENCIA	3
R4	FALLAS EN EQUIPOS DE COMPUTO	3
R5	FALTA DE PROGRAMASIAF - PLANILLA	1
R6	FALTA DE PLANIFICACION POR PARTE DE LAS U.U.OO EN LA SOLICITUD DE CONTRATACION DEL PERSONAL	3
R7	FALTA DE RECURSOS PARA PLAN DE CAPACITACION	2

2. Matriz Utilizada:

		IMPACTO		
		1	2	3
		LEVE	MODERADO	DESASTROSO
PROBABILIDAD	PROBABLE	3 Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante	9 Riesgo Inaceptable
	POSIBLE	2 Riesgo Tolerable	4 Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante
	IMPROBABLE	1 Riesgo Aceptable	2 Riesgo Tolerable	3 Riesgo Moderado

3. Resultados Obtenidos:

IMPACTO DEL RIESGO	
LEVE	1
MODERADO	3
DESASTROSO	3

5.1.5 NIVELES DE RIESGO:

Por cada riesgo se identificaron las **medidas a ejecutar para reducirlos o mantenerlos bajo control**. Así, por cada riesgo se identificó, en las condiciones actuales, las medidas que se deben aplicar para mantenerlos bajo control independientemente de su importancia o frecuencia.

FIGURA N° 23 – Demostración gráfica de Nivel de Riesgo



Total: Riesgos: 7

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a la Guía de Implementación del SCI - CGR

Demostración:

1. Riesgos Identificados:

N°	RIESGO	NIVEL DEL RIESGO
		VALOR
R1	FALTA DE MATERIALES E INSUMOS	4
R2	DEFICIENCIA ESTRUCTURAL POR FALTA DE CAPACITACION DEL PERSONAL	2
R3	FALLAS EN EQUIPO DE CONTROL DE ASISTENCIA	9
R4	FALLAS EN EQUIPOS DE COMPUTO	9
R5	FALTA DE PROGRAMA SIAF - PLANILLA	3
R6	FALTA DE PLANIFICACION POR PARTE DE LAS UU.OO EN LA SOLICITUD DE CONTRATACION DEL PERSONAL	6
R7	FALTA DE RECURSOS PARA PLAN DE CAPACITACION	6

2. Matriz Utilizada:

		IMPACTO		
		1	2	3
		LEVE	MODERADO	DESASTROSO
PROBABILIDAD	PROBABLE	3 Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante	9 Riesgo Inaceptable
	POSIBLE	2 Riesgo Tolerable	4 Riesgo Moderado	6 Riesgo Importante
	IMPROBABLE	1 Riesgo Aceptable	2 Riesgo Tolerable	3 Riesgo Moderado

3. Resultados Obtenidos:

NIVELES DE RIESGO	
R. Aceptable	0
R. Tolerable	1
R. Moderado (Calif. 3)	1
R. Moderado (Calif. 4)	1
R. Importante	2
R. Inaceptable	2

5.1.6 RESPUESTA AL RIESGO

Una vez evaluados los riesgos, se determinó como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, se evaluó su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y se seleccionó aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

FIGURA N° 24 – Demostración gráfica de Respuesta de Riesgo



Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a la Guía de Implementación del SCI - CGR

5.1.7 MATRIZ DE RIESGOS

Constituyo la herramienta metodológica que permitió hacer un inventario de riesgos sistemáticamente agrupados por clase o tipo de riesgo y ordenado prioritariamente de acuerdo con el nivel de riesgos. En este mapa se describen los riesgos identificados y se justifica el nivel de cada uno de ellos.

TABLA N° 11 – Matriz de Riesgo de la Subgerencia de RR. HH

MATRIZ DE RIESGO

SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

GERENCIA/SUB GERENCIA/UNIDAD:

Nº	RIESGO	EVALUACION DE RIESGOS			RESPUESTA	RESPUESTA AL RIESGO		ACTIVIDADES DE CONTROL	RIESGO RESIDUAL	RESPONSABLE
		PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DEL RIESGO		ACCIONES				
		VALOR	VALOR	VALOR						
R1	FALTA DE MATERIALES E INSUMOS	2	2	4	REDUCIR	COORDINAR CON LA SUBGERENCIA DE LOGISTICA PARA EL DEBIDO ABASTECIMIENTO DEL MATERIAL E INSUMOS	SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS SUPERVISA CUMPLIMIENTO	MODERADO	SG.RRHH/SG.LOGISTICA	
R2	DEFICIENCIA ESTRUCTURAL POR FALTA DE CAPACITACION DEL PERSONAL	3	2	2	REDUCIR	ELABORAR DIRECTIVAS INTERNAS / CAPACITAR AL PERSONAL EXISTENTE SEGUN SU PERFIL Y CARGO QUE DESEMPEÑA	GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS SUPERVISA	MODERADO	GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y MODERNIZACION	
R3	FALLAS EN EQUIPO DE CONTROL DE ASISTENCIA	3	3	9	COMPARTIR	PREPARAR PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO CON LA SUBGERENCIA DE LOGISTICA	GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS SUPERVISA	MODERADO	SG. LOGISTICA	
R4	FALLAS EN EQUIPOS DE COMPUTO	3	3	9	COMPARTIR	PREPARAR PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO CON LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS SUPERVISA	MODERADO	GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	
R5	FALTA DE PROGRAMA SIAF - PLANILLA	3	1	3	COMPARTIR	INFORMAR A LA SUBGERENCIA DE CONTABILIDAD	GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS SUPERVISA	MODERADO	SG. CONTABILIDAD	
R6	FALTA DE PLANIFICACION POR PARTE DE LAS U.U.OO EN LA SOLICITUD DE CONTRATACION DEL PERSONAL	3	3	6	REDUCIR	DIRECTIVAS INTERNAS	GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS SUPERVISA	MODERADO	SGRRH/UU.OO	
R7	FALTA DE RECURSOS PARA PLAN DE CAPACITACION	2	2	6	REDUCIR	COORDINAR CON GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y MODERNIZACION LA COBERTURA PRESUPUESTAL	GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS SUPERVISA	MODERADO	GERENCIA DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO Y MODERNIZACION	

Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a la Guía de Implementación del SCI - CGR

CONCLUSIONES

- El desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional; determino la identificación de siete Riesgos Institucionales en la Subgerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Punta Hermosa que son: Falta de materiales e insumos, Deficiencia estructural por falta de capacitación del personal, Fallas en equipo de control de asistencia, Fallas en equipo de cómputo, Falta de programa SIAF – Planillas, Falta de planificación por parte de las unidades orgánicas en la solicitud de contratación de personal, Falta de recursos para el plan de capacitación.
- Los riesgos identificados; aplicada la metodología dispuesta por la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno se clasificaron en seis (6) de tipo operativo y uno (1) de tipo de cumplimiento.
- La Valoración de los riesgos permitió clasificar y valorar los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos. Se evaluó los acontecimientos desde la perspectiva de probabilidad del riesgo resultando cinco (5) riesgos probables y dos (2) riesgos posibles.
- La Valoración de los riesgos asimismo permitió evaluar los acontecimientos desde la perspectiva del impacto del riesgo, cuyos resultados obtenidos son los siguientes: uno (1) leve, tres (3) moderados y tres (3) desastrosos.
- La respuesta al riesgo propuesta determinada luego de evaluar su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos beneficios, fueron los siguientes: cuatro (4) se compartieron y tres (3) se redujeron.
- Luego de efectuadas las actividades se señalan que todos los riesgos institucionales identificados en la subgerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Punta Hermosa obtuvieron un riesgo residual de “moderado” tal como se demostró en la matriz de riesgo respectiva.
- En los niveles de riesgo se registraron dos (2) de tipo inaceptable que requieren atención inmediata y dos (2) de tipo importante que deben reportarse a la alta dirección para su atención.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arens, Alvin y Loebbecke James. (1996). *Auditoría un enfoque integral. Sexta edición*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A México D.F.
- Casares José-Martí, I. y Lizarzaburu Bolaños, E. (2016). *Introducción a la Gestión Integral de Riesgos Empresariales Enfoque: ISO 31000*. Instituto de Regulación & Finanzas. Universidad ESAN. Platinum Editorial
- Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Gestión del Riesgo Empresarial – Integrando Estrategia y Desempeño. Resumen Ejecutivo*. Traducido al español por el Instituto de Auditores Internos de España.
- Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control Interno – Marco Integrado. Resumen Ejecutivo*. Traducido al español por el Instituto de Auditores Internos de España.
- Contraloría General de la República. (2016). *Directiva N° 013-2016-CG/GPROD denominada Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado*
- Consello de Contas de Galicia. *Metodología para la Administración de riesgos*.
- Contraloría General de la República. (2008). Resolución de Contraloría General N° 458 – 2008 – CG. *Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado*.
- Coopers y Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe Coso)*. Ediciones Díaz de Santos S.A
- Dirección de Gestión y Desempeño Institucional. (2018). *Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas*. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Duque Echeverri, J. (2007). *Administrar los riesgos: el éxito en la gestión*. Revista Mercatura. Universidad de San Buenaventura.

Estupiñan Gaitán; Rodrigo. (2015). *Administración de riesgos E.R.M y la auditoria interna. Segunda Edición*. ECOE Ediciones.

García Hanson, J. y Salazar Escobar, P. (2005). *Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos*. Universidad de Chile.

Ley de Control Interno de las Entidades del Estado - Ley N° 28716. (2006).

Ley Orgánica de Municipalidades – Ley N° 27972. (2003)

Lossada, M. (2013). *Análisis del mejoramiento continuo de los procesos de telecomunicaciones inalámbricas en el municipio Maracaibo*. Trabajo de Grado para optar por el título de MSc. en Gerencia Empresarial. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Venezuela.

Mantilla B, Samuel Alberto. (2005). *Control Interno Informe Coso. Cuarta Edición*. Editorial ECOE EDICIONES.

Mejía Quijano, Rubi Consuelo. (2006). *Administración del riesgo. Un enfoque empresarial*, Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Mendivil Escalante, Víctor Manuel. (2010). *Elementos de auditoria. Sexta Edición*. Cengage Learning Editores S.A

Ministerio de Salud. (2012). *Guía Técnica para la Elaboración de Proyectos de Mejoras y la Aplicación de Técnicas y Herramientas para la Gestión de la Calidad*.

Municipalidad Distrital de Punta Hermosa (2020) - *Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad*; Aprobado mediante Ordenanza Municipal N° 408 - MDPH de fecha 15 de enero de 2020.

Municipalidad Distrital de Punta Hermosa (2018) – *Cuadro de Asignación de Personal Provisional - CAP – P*.

Municipalidad Distrital de Punta Hermosa. (2013). *Cuadro para asignación de personal CAP*.

Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2015). *El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO – su aplicación y evaluación en el sector público*. Cooperación Alemana DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT.

Osorno Heinze, E. (2003). *Administración Integral del Riesgo*. Revista Contaduría Pública. Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Rengifo Millán, Maritza. (1993). *Metodología para la Evaluación del Riesgo; análisis de los resultados y recomendaciones caso CAPRECOM EPS*.

Santa Cruz Marín, Marinelly. (2014). *El control interno basado en el modelo COSO*. Revista de Investigación de Contabilidad.

Santillana, Juan Ramón. (2001) *Establecimiento de sistemas de control interno. La función de contraloría*, Ediciones Paraninfo.

Téllez Trejo, Benjamín Rolando. (2004). *Auditoría un enfoque práctico*. Cengage Learning Editores.

Zenkussen, Mariana Beatriz. (2017). *Modelo de gestión de riesgo - Enterprise Risk Management (ERM) – Analisis en empresa local de Rafaela: Elsener Pinturas S.A.* Universidad Católica de Córdoba Jesuitas.

ASEGURAMIENTO

Quien suscribe Lino Alban Guerrero con DNI N° 06825072; declara, que todos los datos derivados de la Municipalidad Distrital de Punta Hermosa se han utilizado con la autorización del subgerente de Recursos Humanos de la Municipalidad; la misma que fue dada mediante Carta N° 018 – 2021 SGHR – GAF/MDPH de fecha 11 de mayo del presente año.



Municipalidad
de Punta Hermosa

«Año del Bicentenario de Perú: 200 años de Independencia»

Punta Hermosa, 11 de mayo de 2021

CARTA N°018-2021-SGRH-GAF/MDCH

Señor:
LINO ALBAN GUERRERO
Presente. -

Asunto : Autorización para realizar trabajo sobre el tema "Identificación y Propuesta de Respuesta al Riesgo"

Ref. : Carta S/N - Expediente N° 2056-2021

Sirva el presente para saludarle cordialmente y a la vez dar atención lo solicitado mediante documento de la referencia, relacionado a la autorización para realizar trabajo de suficiencia Profesional sobre el tema "Identificación y Propuesta de Respuesta al Riesgo", en nuestra entidad.

Al respecto, se comunica que se está autorizando a Ud., la realización de su trabajo antes mencionado en la Subgerencia de Recursos Humanos de nuestra entidad, todo ello con la finalidad brindarle las facilidades para la obtención de Grado de Licenciado en la facultad de Ciencias Administrativas y Recurso Humanos de la Universidad Particular San Martín de Porres a la que pertenece.

Sin otro particular, quedo de Usted;

Atentamente,


LIC. ALEXANDER BAZAN GUZMAN
Sub Gerente de Recursos Humanos
Municipalidad de Punta Hermosa