



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

RESOLUCIÓN DE ALCALDÍA N° 1033 -2018 -MPHCO/A

Huánuco, 15 NOV 2018

VISTO: El Memorándum N° 1066-2018-MPHCO-GM de fecha 15 de octubre de 2018, el Informe Legal N° 1038-2018-MPHCO-GAJ del 30 de octubre de 2018 y el Memorándum N° 1152-2018-MPHCO-GM de fecha 07 de noviembre de 2018, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con lo dispuesto por los artículos 194° y 195° de la Constitución Política del Estado, concordante con el artículo II del Título Preliminar de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, **los Gobiernos Locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, cuya autonomía radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.**

Que, con Memorándum N° 1066-2018-MPHCO-GM de fecha 15 de octubre de 2018, el Gerente Municipal, pone de conocimiento que según Acta de Comité de Control Interno N° 004-2018, el Comité de Control Interno de la Entidad Edil, aprueba por unanimidad la Guía Metodológica en Gestión de Riesgos para el Sistema de Control Interno, en el marco de la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG, que aprobó la "Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado"; la misma que se encuentra fundamentada en políticas, programas e instrumentos de gestión que orientan el accionar de la Municipalidad Provincial de Huánuco. Siendo así, dispone que la Gerencia de Asesoría Jurídica, de acuerdo a sus funciones emita opinión legal.

Que, mediante Informe Legal N° 1038-2018-MPHCO-GAJ del 30 de octubre de 2018, el Gerente de Asesoría Jurídica, señala que, efectuado la revisión de la Guía Metodológica en Gestión de Riesgos para el Sistema de Control Interno, se tiene que es un documento que será empleado como un orientador básico; toda vez, que contribuirá a elevar el nivel de productividad y garantizará la eficiencia y eficacia en los procesos organizacionales, lo que permitirá definir estrategias de mejoramiento continuo, a través del manejo sistémico en la Entidad; asimismo, indica que se deberá tener en cuenta que el presente documento, tiene como objetivo general contar con una Guía Metodológica para el manejo de la Gestión de Riesgos vinculado al Sistema de Control Interno, que contribuye con el desarrollo eficiente de las acciones de la Municipalidad Provincial de Huánuco; por lo que corresponde aprobarlo, toda vez, que coadyuvará a la mejora de la gestión municipal en beneficio de la población.

Que, a través del Memorándum N° 1152-2018-MPHCO-GM de fecha 07 de noviembre de 2018, el Gerente Municipal, solicita a la Gerencia de Secretaría General, proyectar el acto administrativo correspondiente.

Que, estando a lo opinado por la Gerencia de Asesoría Jurídica, y en uso de las facultades conferidas por el inciso 6) del artículo 20° de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades;

SE RESUELVE:

Artículo 1°. APROBAR, la "Guía Metodológica en Gestión de Riesgos para el Sistema de Control Interno de la Municipalidad Provincial de Huánuco", en los términos del texto que consta de treinta y cuatro (34) folios, y que forma parte integrante de la presente resolución.

Artículo 2°. DÉJESE SIN EFECTO, cualquier disposición municipal que se oponga a la Guía Metodológica aprobada mediante la presente Resolución.



Artículo 3°. DISPONER, la publicación de la presente Resolución en el Portal Web de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

Artículo 4°. TRANSCRIBIR, la presente Resolución, a la Gerencia Municipal, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Planificación y Presupuesto, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Desarrollo Local y Ordenamiento Territorial, Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Administración Tributaria, Gerencia de Transportes, Gerencia de Desarrollo Económico, Gerencia de Sostenibilidad Ambiental, a la Procuraduría Pública Municipal, al Órgano de Control Institucional, y demás órganos estructurados competentes de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE, CÚMPLASE Y ARCHÍVESE.



Municipalidad Provincial de Huánuco

Abog. Anibal E. Solorzano Torres
ALCALDE



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANUCO
Gerencia de Secretaría General
TRANSCRIPCION - NOTIFICACION
La Disposición Municipal que antecede y que se encuentra signada con el N° ha sido emitida por el Despacho de Alcaldía, por lo que cumpla con notificar a su persona para su conocimiento y fines.
Huánuco, 21 NOV. 2018

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANUCO

Abog. Juan Pedro Oliveros Denegri
GERENTE SECRETARÍA GENERAL

GUÍA METODOLÓGICA EN GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Municipalidad Provincial de Huánuco
Gerencia de Secretaría General
TRANSCRIPCIÓN



**COMITÉ DE CONTROL INTERNO
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
HUÁNUCO.**

Municipalidad Provincial de Huánuco
 Gerencia de Secretaría General
TRANSCRIPCIÓN

INDICE

| | Pagina |
|--|--------|
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| 1.- OBJETIVOS | 5 |
| 1.1.- Objetivo General | 5 |
| 1.2.- Objetivo Especifico | 5 |
| 2.- BASE LEGAL | 5 |
| 3.- ALCANCE | 6 |
| 4.- METODOLOGÍA | 6 |
| 5.- ETAPAS | 6 |
| 5.1.- Planeamiento de la Administración de Riesgos | 6 |
| 5.2.- Identificación de Riesgos | 7 |
| 5.3.- Valoración de los Riesgos | 12 |
| 5.4.- Respuesta al Riesgo | 17 |
| 6.- ANEXOS | 20 |
| Anexo N° 1: Caso práctico de evaluación de riesgos administrativos | 21 |
| Anexo N° 2: Identificación de Riesgos | 24 |
| Anexo N° 3: Valoración del Riesgo | 27 |



INDICE DE CUADROS

| | |
|--|----|
| Cuadro N°1: Formato/Registro de identificación de riesgos | 25 |
| Cuadro N° 2: Aplicación: Registro / Formato de identificación de riesgos | 26 |
| Cuadro N° 3: Escala cuantitativa de probabilidad e impacto | 28 |
| Cuadro N° 4: Matriz de probabilidad e impacto | 29 |
| Cuadro N° 5: Aplicación: Matriz de probabilidad e impacto | 30 |
| Cuadro N° 6: Matriz de riesgos | 31 |
| Cuadro N° 7: Aplicación: Matriz de riesgos | 33 |



INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico N° 1: Diagrama de Ishikawa | 11 |
| Gráfico N° 2: Identificación del Problema | 21 |
| Gráfico N° 3: Identificación de las causas principales | 22 |
| Gráfico N° 4: Diagrama de Ishikawa | 23 |

INTRODUCCIÓN

En ambientes globales cada vez más complejos y en constante cambio, la gestión pública tiene grandes desafíos, uno de ellos es mejorar la cadena de valor pública sobre la base de procesos, el desarrollo de buenas prácticas, técnicas y administrativas; en resumen, la adecuada administración de bienes y servicios públicos.

El dinamismo actual de la Administración Pública, ha permitido que el enfoque del sistema de control interno progresivamente se intensifique en las diversas entidades del estado.

Se pretende que la presente Guía, sea empleado como un documento orientador básico en la Gestión de Riesgos para el Control Interno en la Municipalidad Provincial de Huánuco.

La administración de riesgos, permite el conocimiento y la mejora de la entidad, contribuyendo a elevar la productividad y a garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, lo que facilita definir estrategias de mejoramiento continuo, a través de un manejo sistémico en la entidad. Se espera que la administración del riesgo sea incorporada al interior de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial de Huánuco, como una política de gestión que cuente con la participación y respaldo de todos los servidores públicos; tarea que se facilitará con la implementación de la metodología presentada, a fin de establecer mecanismos para identificar, valorar y minimizar los riesgos a los cuales está constantemente expuesta, y así poder fortalecer el Sistema de Control Interno.

En la Municipalidad Provincial de Huánuco, se constituyó el Comité de Control Interno, que de forma participativa ha elaborado la presente Guía, la cual sistematiza de manera ordenada los conceptos y metodología basada en la gestión de riesgos (Resolución Contraloría N° 004-2017-CG - Aprueba la Guía para la Implementación y Fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado.), pretendiendo constituirse en un instrumento orientador de sensibilización a los servidores de la MPHCO, y también una aplicación técnica que haga posible a los funcionarios la tarea de conducir adecuadamente, los procesos relacionados a la administración de riesgos.

1. OBJETIVOS.

1.1. Objetivo General.

Contar con una Guía Metodológica para el manejo de la gestión de riesgos vinculado al Sistema de Control de Interno, que contribuya con la gestión de riesgos y el desarrollo eficiente de las acciones de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

1.2. Objetivo Específicos.

- Implementar la Gestión de Riesgos del Sistema de Control Interno - SCI, dentro de los procesos y procedimientos de la entidad.
- Uniformizar criterios que permitan la adecuada identificación, evaluación y aplicación de controles y acciones encaminadas a prevenir los riesgos.
- Promover y contribuir a una adecuada administración de riesgos administrativos.
- Contribuir al cumplimiento de la normatividad vigente.

2. BASE LEGAL

1. Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades.
2. Ley N° 27785 - Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.
3. Ley N° 28716 - Ley de Control Interno de las Entidades del Estado, y sus modificatorias.
4. Ley N° 30372 - Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2016.
5. Ley N° 27783 - Ley de Bases de la Descentralización y sus modificatorias.
6. Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.
7. Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno.
8. Resolución de Contraloría N° 273-2014-CG que aprueba las Normas Generales de Control Gubernamental y su modificatoria.
9. Resolución de Contraloría N° 149-2016-CG que aprueba la Directiva N° 013-2016-CG/GPROD “Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado”.
10. Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG que aprueba la “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”.



3. ALCANCE

La presente Guía Metodológica es de aplicación a todos las gerencias y unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial de Huánuco – Código de Pliego 300885.

4. METODOLOGÍA.

La metodología establecida en la presente Guía se encuentra establecida en el marco de la Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG que aprueba la “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado”; y se encuentra fundamentada en políticas, programas e instrumentos de gestión que orientan el accionar de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

Asimismo, se precisa que las técnicas propuestas para la identificación de riesgos están alineadas a herramientas como, las entrevistas y el diagrama causa – efecto (Ishikawa).

5. ETAPAS:

5.1. PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Para el planeamiento de la administración de riesgos es necesario tener en cuenta la misión y los objetivos a nivel institucional.

Para implementar el proceso del planeamiento de administración de riesgos, se deberá llevar a cabo lo siguiente:

a. Definir y Acreditar el Equipo de Riesgos:

Para el proceso de planeamiento de administración de riesgos, cada Gerencia deberá conformar un equipo de tres integrantes o un responsable, quien/es serán designados y acreditados de manera oficial ante el Comité de Control Interno de la MPHCO.

b. Identificar los Procesos Internos:

Los Gerentes y/o Sub Gerentes, deberán determinar y establecer los procesos internos en las unidades orgánicas a su cargo, y debiendo priorizar dentro de cada proceso identificado los puntos críticos de gestión en sus respectivas oficinas o unidades orgánicas.

c. Definir el Plan de Gestión de Riesgos:



El plan de gestión de riesgos, servirá como herramienta de seguimiento para mejorar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos, los cuales a su vez deberán estar alineados con el Plan Operativo Institucional de la MPHCO.

Para el desarrollo del Plan de Gestión de Riesgos a cargo del equipo de riesgo, podrán realizarse reuniones y talleres, con la participación de los funcionarios responsables de las unidades orgánicas, quienes deberán brindar y precisar información para la identificación de los riesgos de los diferentes procesos definidos previamente.

El plan de gestión de riesgo deberá considerar los siguientes puntos:

- **Metodología.** Definida en la presente guía.
- **Roles y responsabilidades.** En el presente acápite se debe identificar al Gerente y a los integrantes del equipo de trabajo en gestión de riesgos por cada tipo de actividad señalada en el Plan de Gestión de Riesgos, así como la designación de encargados y sus responsabilidades.
- **Presupuesto.** Asignar los recursos financieros y estimar los costos unitarios necesarios para la implementación del Plan de Trabajo Para el Cierre de Brechas Para la Implementación del Sistema de Control Interno de la MPHCO.
- **Periodicidad.** Define cuando y con qué frecuencia se realizará el proceso de gestión de riesgos durante el ciclo de vida de la implementación, y establecer el cronograma de actividades de gestión de riesgos.
- **Matriz de riesgos.** Define la respuesta e identifica roles de responsabilidad. (cuadro N° 7).

5.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.

El proceso de identificación de los riesgos es permanente, interactivo e integrado con el proceso de planeamiento y nace a partir de la claridad de los objetivos estratégicos de la entidad para la obtención de resultados.

La identificación de los riesgos puede darse en el nivel de entidad y en el nivel de procesos, para el primer caso corresponden a los riesgos de carácter general y para el segundo sobre los riesgos que afectan a los procesos; sin embargo, en ambos casos se definen los objetivos respectivos.



5.2.1. Herramientas y técnicas de identificación de riesgos

La metodología de identificación de riesgos en una entidad puede comprender una combinación de herramientas y técnicas de apoyo. Las técnicas de identificación de riesgos se basan tanto en el pasado como en el futuro.

La entidad podrá utilizar diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos.

A continuación, se presenta una serie de herramientas y técnicas comunes de identificación de eventos y su aplicación.

| Técnicas de recopilación de información: | |
|---|--|
| Tormenta de ideas: | La meta de la tormenta de ideas es obtener una lista completa de los riesgos de la entidad. Se debe realizar esta técnica con funcionarios y servidores públicos de diversas funciones o niveles con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados. Ello a fin de generar ideas acerca de los riesgos de la entidad; pueden utilizarse como marco un conjunto de categorías de riesgos preestablecidas. |

Ejemplo de aplicación de técnica Tormenta de Ideas:

Requerimiento:

- ✓ Un problema que solucionar (identificación de riesgos)
- ✓ Un grupo con potencial para trabajar en equipo. Puede ser desde un pequeño equipo operacional o gestor de entre cinco y diez personas (por ejemplo: Gerentes, especialistas, asesores, entre otros)
- ✓ Un tablero, grandes hojas de papel en blanco o algo que sea fácilmente visible por todos, y algunos plumones para escribir, y
- ✓ Un facilitador, alguien cuya función es obtener las sugerencias de los participantes, no imponerles sus opiniones, aunque con aptitudes de liderazgo para mantener el orden y el propósito de la sesión.

Reglas básicas:

- ✓ El facilitador dirige cada sesión.
- ✓ El facilitador pide sugerencias de los participantes.
- ✓ No se permite la crítica (a las sugerencias de cualquiera) por parte de nadie y
- ✓ Todas las sugerencias se registran en la pizarra (incluso las disparatadas).

Procedimiento:

1. Definir el problema: (identificación de riesgos)
 - ✓ Pida sugerencias sobre el problema.
 - ✓ No permita las críticas (a las sugerencias de los demás) por parte de nadie.
 - ✓ Escriba en la pizarra todos los riesgos propuestos.

- ✓ Agrupe los riesgos similares o relacionados, y después.
 - ✓ Ordénelos y lístelos por orden de prioridad (empezando por los más importantes).
2. Resumir en la pizarra las decisiones del grupo:
- ✓ Los riesgos.
 - ✓ Las causas o efectos.
 - ✓ El impacto
 - ✓ La probabilidad
 - ✓ Controles existentes.

| | |
|-----------------------------------|---|
| Cuestionarios y Encuestas. | Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deberán considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos negativos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o a varios, o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o dirigida a clientes, proveedores u otros terceros. "Anexo N° 11: - Resolución de Contraloría N° 004-2017-CG" |
| Entrevistas | Entrevistar a participantes experimentados e interesados en la materia de riesgos, así como aquellos funcionarios involucrados en los principales procesos. Las entrevistas son una de las principales fuentes de recopilación de datos para la identificación de riesgos. |

Nota: Para la recopilación de información. El Gerente Municipal con la participación de los Gerentes de cada unidad orgánica, efectuarán la identificación inicial de los procesos críticos. En los procesos dentro de las unidades orgánicas con el fin de identificar los riesgos en dichos procesos podrán utilizar las siguientes técnicas:

| Técnicas de Diagramación: | |
|---------------------------------------|---|
| Diagramas de causa y efecto. | Estos diagramas también se conocen como diagramas de Ishikawa o de espina de pescado, y son útiles para identificar las causas de los riesgos. |
| Diagramas de flujo de procesos | El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación gráfica y esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de |

| | |
|-------------------------------|--|
| | procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle. |
| Inventarios de riesgos | Se pueden utilizar listados de riesgos de acuerdo con cada área funcional específica o proceso. Estos listados deberán ser elaborados por los funcionarios y servidores públicos de la entidad o bien serán tomados de listas externas genéricas coherentes con las actividades similares de la entidad. Cuando se trata de listados generados externamente, el inventario se revisa y somete a mejoras, adaptando su contenido a las circunstancias internas, para presentar una mejor relación con los riesgos y ser consecuentes con el lenguaje común de gestión de riesgos de la entidad. |

“Técnicas de diagramación.”

- **Diagrama Causa - Efecto (Ishikawa):** permitirá identificar y graficar todas las posibles causas: principales, secundarias y subsidiarias, con el fin de enriquecer su análisis e identificar posibles soluciones.

Se deberá identificar las causas y sub causas que generan el problema dentro de sus procesos; para lo cual deben seguir los siguientes pasos para la construcción del diagrama causa-efecto:

- 1) Identificar los problemas dentro de un proceso.
- 2) Colocar el problema en un rectángulo y una fecha horizontal apuntándole, que corresponderá al eje central del diagrama.
- 3) Identificar las causas de origen del problema en análisis y escribirlas en un recuadro y conectarlas con la línea central.

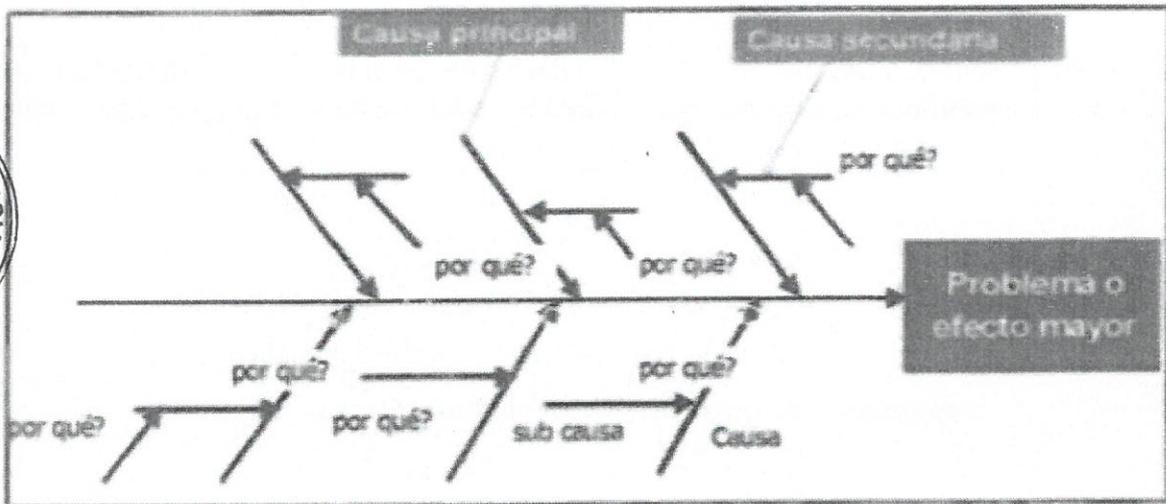
Para la identificación de las causas principales se utiliza el modelo Ishikawa de las 6 M que incluyen:

- Maquinas (Equipamiento: Computadoras, Software, Etc.),
- Material (Insumos: Información, Base de Datos, Etc.),
- Mano de Obra (Recursos Humanos),
- Métodos (Procedimientos: Directivas, Lineamientos, Etc.),
- Mantenimiento (Mantenimiento: de Redes, Equipos e Infraestructura, Etc.)
- Medio Ambiente (Clima Laboral: Valores, Cultura Organizacional, Ética, institucionalidad, Etc.).

1. Identificar y colocar las causas secundarias para cada rama principal, de manera paralela apuntando a la rama correspondiente y conectando con el eje central.
2. Identificar y colocar las causas subsidiarias de las causas secundarias hasta llegar a las causas principales.
3. Comprobar la validez lógica causal de cada una de las causas principales, secundarias y subsidiarias, lo cual podrá ayudar a identificar factores causales omitidos.
4. Comprobar la integración del diagrama, bajo una visión en conjunto y comprobación a fondo del problema.

Esquema del diagrama de Ishikawa:

Gráfico N° 1
Diagrama de Ishikawa



5.2.2. Clasificación Del Riesgo

Durante el proceso de identificación del riesgo se recomienda hacer una clasificación de los mismos teniendo en cuenta como mínimo los siguientes conceptos:

| Clasificación del riesgo | |
|---------------------------|---|
| Riesgo estratégico | Se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca en asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas y el diseño y conceptualización de la entidad por parte de la Alta Dirección. |



| | |
|--------------------------------|---|
| Riesgo operativo | Comprende los riesgos relacionados tanto con la parte operativa como técnica de la entidad, incluye riesgos provenientes de deficiencias en los sistemas de información, en la definición de los procesos, en la estructura organizacional, en la desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias, oportunidades de corrupción e incumplimiento de los compromisos institucionales. |
| Riesgo Financiero | Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad e incluye, la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes. De la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, así como su interacción con las demás áreas dependerá en gran parte el éxito o fracaso de toda entidad. |
| Riesgos de cumplimiento | Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad |
| Riesgos de corrupción | Posibilidad de que por acción u omisión, se use el poder para desviar la gestión de lo público hacia un beneficio privado. |
| Riesgos de tecnología | Se asocian con la capacidad de la entidad para que la tecnología disponible satisfaga sus necesidades actuales y futuras y soporte el cumplimiento de su misión. |



5.2.3. Registro de Identificación de Riesgos:

Los riesgos identificados deberán ser inventariados en el formato de identificación de riesgos conforme al (cuadro N° 1).

5.3. VALORACIÓN DE LOS RIESGOS

La valoración de los riesgos permite clasificar y valorar los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos.

La valoración de los riesgos se efectuará en base a la información obtenida en el formato de identificación de riesgos, (cuadro N° 1) 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.

El impacto de los eventos y el riesgo consecuente será evaluado desde un punto de vista inherente y residual.

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

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.

5.3.1. Evaluación de Riesgos

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

| Evaluación del riesgo | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|-----------|------------|-------------|--|--------------|--|-------------|--|
| Análisis cualitativo | <p>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.</p> <p>Las escalas a utilizar estarán en razón de la evaluación de la probabilidad e impacto de los riesgos. La evaluación de probabilidad de los riesgos investiga la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo específico. La evaluación del impacto de los riesgos investiga el posible efecto sobre los objetivos, como tiempo, costo, alcance o calidad.</p> <p>Para cada riesgo identificado se evalúan los niveles de probabilidad e impacto. Los riesgos pueden ser evaluados en entrevistas o reuniones con participantes seleccionados por su familiaridad con las categorías de riesgo.</p> <p>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 un ejemplo.</p> <table border="1" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Escala de Medida Cualitativa de la Probabilidad.</th> </tr> <tr> <th>Categoría</th> <th>Definición</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">ALTO</td> <td>Es muy probable la materialización del riesgo o se presume que llegara a materializarse.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MEDIO</td> <td>Es probable la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BAJO</td> <td>Es poco probable la materialización del riesgo o se presume que no llegara a materializarse.</td> </tr> </tbody> </table> | Escala de Medida Cualitativa de la Probabilidad. | | Categoría | Definición | ALTO | Es muy probable la materialización del riesgo o se presume que llegara a materializarse. | MEDIO | Es probable la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar. | BAJO | Es poco probable la materialización del riesgo o se presume que no llegara a materializarse. |
| Escala de Medida Cualitativa de la Probabilidad. | | | | | | | | | | | |
| Categoría | Definición | | | | | | | | | | |
| ALTO | Es muy probable la materialización del riesgo o se presume que llegara a materializarse. | | | | | | | | | | |
| MEDIO | Es probable la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar. | | | | | | | | | | |
| BAJO | Es poco probable la materialización del riesgo o se presume que no llegara a materializarse. | | | | | | | | | | |



Ese mismo diseño puede aplicarse para la escala de medida cualitativa de IMPACTO, estableciendo las categorías y la descripción, tal como se muestra en el siguiente ejemplo.

Ejemplo de escala cualitativa de impacto:

| Escala de Medida Cualitativa del Impacto | |
|--|--|
| Categoría | Definición |
| ALTO | Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad. |
| MEDIO | Si el hecho llegara a presentarse, tendría medio impacto o efecto en la entidad. |
| BAJO | Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto en la entidad. |

Los equipos de trabajo, en coordinación con los encargados de la implementación, pueden construir sus propias escalas de acuerdo con la naturaleza de la entidad y a las características de los procesos y procedimientos, de forma que estas escalas se ajusten al análisis de los riesgos identificados.

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.

Ejemplos de escalas cuantitativas de probabilidad e impacto:

| Probabilidad de Ocurrencia | Nivel | y/o - Nivel |
|----------------------------|-------|-------------|
| 1 | Bajo | Improbable |
| 2 | Medio | Posible |
| 3 | Alto | Probable |

| Impacto | Nivel | y/o - Nivel |
|---------|-------|-------------|
| 1 | Bajo | Leve |
| 2 | Medio | Moderado |
| 3 | Alto | Desastroso |

Al igual que en el caso de las escalas cualitativas, el diseño de las escalas cuantitativas deberá contar con la participación de las personas encargadas de los procesos y con el grupo encargado de liderar la administración de riesgos.

Nota: El equipo de riesgo utilizara la escala cuantitativa para la valoración de probabilidad e impacto de los riesgos, (cuadro N° 3).



Matriz de Probabilidad e Impacto

La etapa de valoración del riesgo concluye con la elaboración de una matriz que registra los riesgos identificados, así como su valoración de probabilidad e impacto de cada riesgo, el valor de calificación obtenido (producto de multiplicar los valores de la probabilidad y el impacto de los riesgos), la calificación expresada en colores rojo, amarillo y verde, y lo más importante el nivel del riesgo traducido en: Inaceptable, importante, moderado, aceptable y tolerable. Se elabora llenando el (cuadro N° 4).

La puntuación del riesgo ayuda a guiar las respuestas a los riesgos.

Ejemplo de 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 requiere ninguna acción. |

Es necesario que por cada riesgo se identifiquen las medidas ejecutadas para reducirlos o mantenerlos bajo control. Así, por cada riesgo debe identificarse, en las condiciones actuales, qué medidas se están aplicando para mantenerlos bajo control independientemente de su importancia o frecuencia.

Por medidas de control se entenderán a los métodos o medios que se utilizarán con el propósito de obtener y analizar información, hechos y circunstancias de una situación y evaluar su efectividad en cualquier área o proceso. Dentro de las medidas más conocidas se encuentran la observación, inspección, revisión analítica, conciliación, análisis de saldos y movimientos, entre otros.

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



Municipalidad Provincial de Huánuco,
Gerencia de Secretaría General
TRANSCRIPCIÓN

Identificación de Controles:

El control es la actividad diseñada para mitigar o reducir la ocurrencia de los riesgos. Se orientan a proveer un nivel razonable de aseguramiento del cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Los tipos de control según su oportunidad en que se ejecuta el control son:

- **Preventivo:** Actividad que ayuda a evitar que ocurra un riesgo.
- **Detectivo:** Actividad que permite identificar errores luego de ocurrido el riesgo.

Según el grado de automatización son:

- **Manual:** Actividad que depende de la habilidad de la persona para prevenir o detectar los errores ocurridos.
- **Dependiente de tecnología de la información (TI):** Actividad que depende de la habilidad de la persona para prevenir o detectar los errores ocurridos utilizando información proveniente de un sistema.
- **Automático:** Actividad que es realizada internamente por el sistema.

Al identificarse un control, debe tenerse en cuenta algunos atributos:

- Frecuencia con la que se ejecuta el control.
- Sujeto que realiza la actividad de control.
- Actividad que se realiza para mitigar.
- Forma en que se realiza la actividad de control.
- Evidencia que se deja al realizar el control

Ejemplo de identificación de controles existentes:

| Riesgo | Descripción del Control Existente | Tipo de Control | Frecuencia del Control | Automatización del Control |
|--------|-----------------------------------|-----------------|------------------------|----------------------------|
| | | | | |

- 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.
- Control existente: actividad que se realiza para mitigar o reducir el impacto o probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
- Tipo de control: preventivo o detectivo.

- Frecuencia del control: periodicidad con la que se realiza el control.
- Automatización del control: manual, dependiente TI, automático

5.3.2. Riesgo Residual.

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.

| | | |
|------------------------|---|--|
| Riesgo Residual | Para efectos prácticos de la determinación del riesgo residual se considerará los siguientes criterios: | |
| | Criterios de valoración para el riesgo residual | |
| | Criterios | Valoración del Riesgo Residual |
| | No existen actividades de control | Se mantiene riesgo inicial del nivel de riesgo inicial |
| | Existen actividades de control | Se reduce en un nivel del riesgo inicial |
| | Existen actividades de control eficaces (*) | Se reduce en dos niveles del riesgo inicial |
| | (*) En la eficacia de los controles dependerá de la entidad considerar la mejor técnica para su determinación | |

Los criterios de evaluación del riesgo residual serán los mismos que aplican en la evaluación del riesgo inherente.

5.4. RESPUESTA AL RIESGO.

Una vez identificado el riesgo residual, la Dirección determinará como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la Dirección 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.

Respuesta al Riesgo

Acciones

- **Evitar el riesgo**, implica tomar las medidas para prevenir un riesgo adverso. Es siempre la primera alternativa a considerar y se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación como resultado de la implantación de adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, entre otros.
- **Reducir el riesgo**, implica reducir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- **Compartir o transferir el riesgo**, consiste en trasladar el impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta, a un tercero. Transferir el riesgo simplemente da a otra parte la responsabilidad de su gestión; no lo elimina. Como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un sólo lugar.
- **Asumir el riesgo**, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.
- **Para el manejo de los riesgos se deben analizar las posibles acciones a emprender**, las cuales deben ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros. La selección de las acciones más conveniente debe considerar la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica.

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 llevan a cabo de manera adecuada la respuesta



| | |
|---------------------------------|--|
| | <p>a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituirán la respuesta al riesgo.</p> <p>Al seleccionar las actividades de control, la Dirección considerará cómo se relacionan entre sí. En algunos casos, una sola de ellas afectará a riesgos múltiples. En otros serán necesarias muchas actividades de control para una respuesta al riesgo.</p> <p>Asimismo, se tomarán en cuenta las actividades de control existentes, las cuales se podrán identificar en cada uno de los procesos analizados. Se evaluará si éstas son suficientes para asegurar la respuesta a los riesgos.</p> <p>Si la entidad estima conveniente, podrá medir la eficacia de las actividades de control existentes, lo cual permitirá determinar aquellos controles innecesarios o aquellos que generen mayores costos que beneficios.</p> |
| <p>Matriz de Riesgos</p> | <p>Es el resultado final de todas las etapas de la administración de riesgos.</p> <p>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.</p> <p>Adicionalmente, se incluye la recomendación de acciones y los responsables de su implantación.</p> <p>De otro lado, se considera recomendable elaborar un mapa de riesgos por cada proceso para facilitar la administración del riesgo, el cual debe elaborarse al finalizar la etapa de valoración del riesgo. Ver (cuadro N° 6).</p> |



6. ANEXOS



ANEXO N° 1:

CASO PRÁCTICO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS ADMINISTRATIVOS PROCESO – INCUMPLIMIENTO A LAS FECHAS PROGRAMADAS DE PRESENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL - POI

Aplicadas las herramientas y técnicas de recopilación de información (entrevistas y cuestionarios) se trabaja el proceso crítico mediante el diagrama de Ishikawa. A fin de ilustrar mejor este procedimiento se presenta como ejemplo, Incumplimiento en los tiempos de entrega de informes POI, el cual se identifica como problema¹

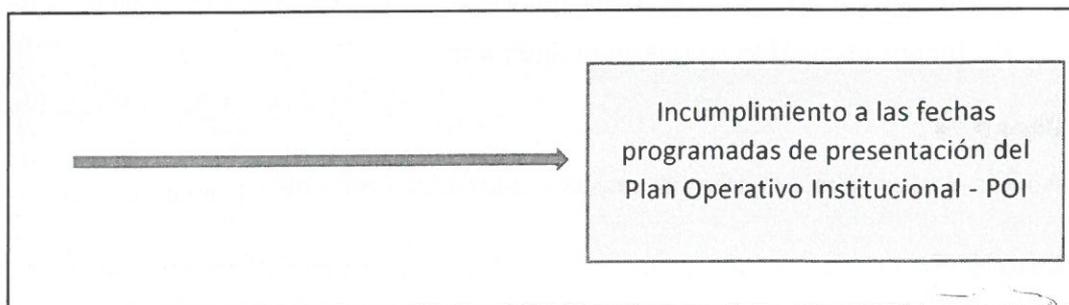
Paso N° 1

Identificación del problema: incumplimiento a las fechas programadas de presentación del Plan Operativo Institucional - POI



Gráfico N° 2

Identificación del Problema



Paso N° 2

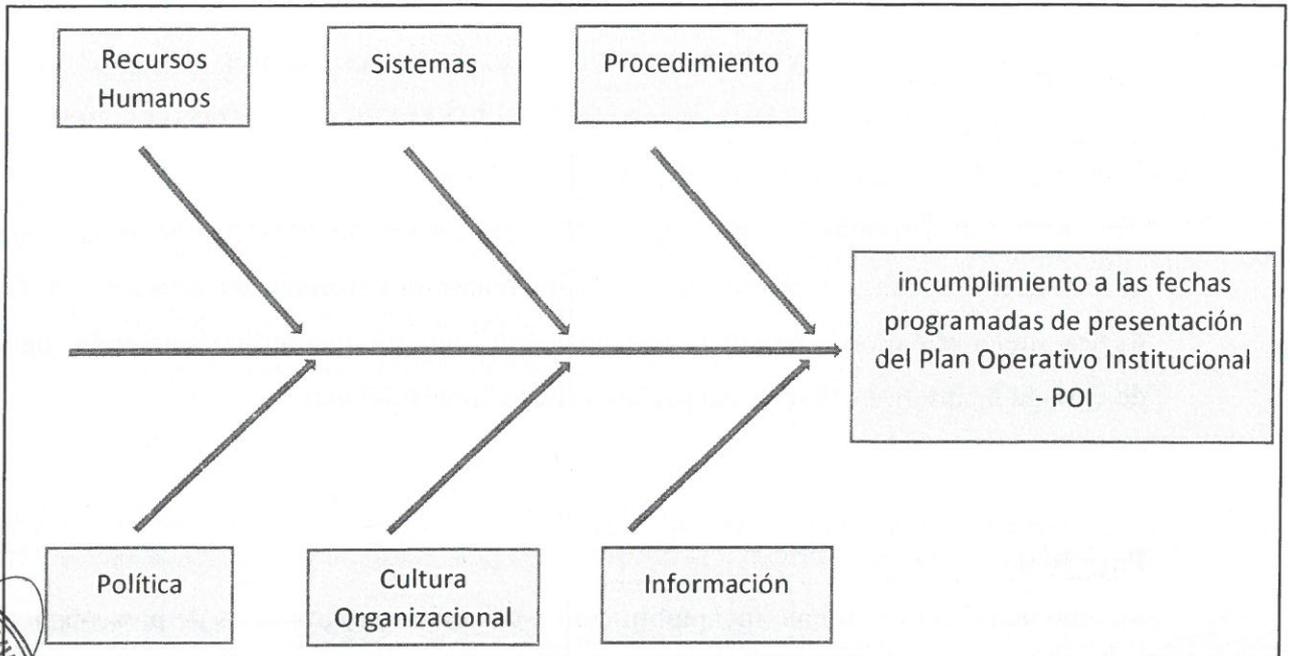
Identificar causas principales:

- ✓ Identificar causas principales (Tormenta de ideas)
- ✓ Incluir en el diagrama.

¹ La identificación del problema, debe estar vinculado a los procesos (actividades, productos, indicadores) de cada unidad orgánica.

Gráfico N° 3

Identificación de las causas principales².



Paso N° 3

Añadir causas secundarias para cada rama principal

- ✓ Identificar posibles causas secundarias que se originan en la causa principal.
- ✓ Incluir las nuevas causas en el diagrama.

Paso N° 4

Añadir causas subsidiarias a las causas secundarias (opcional)

Paso N° 5

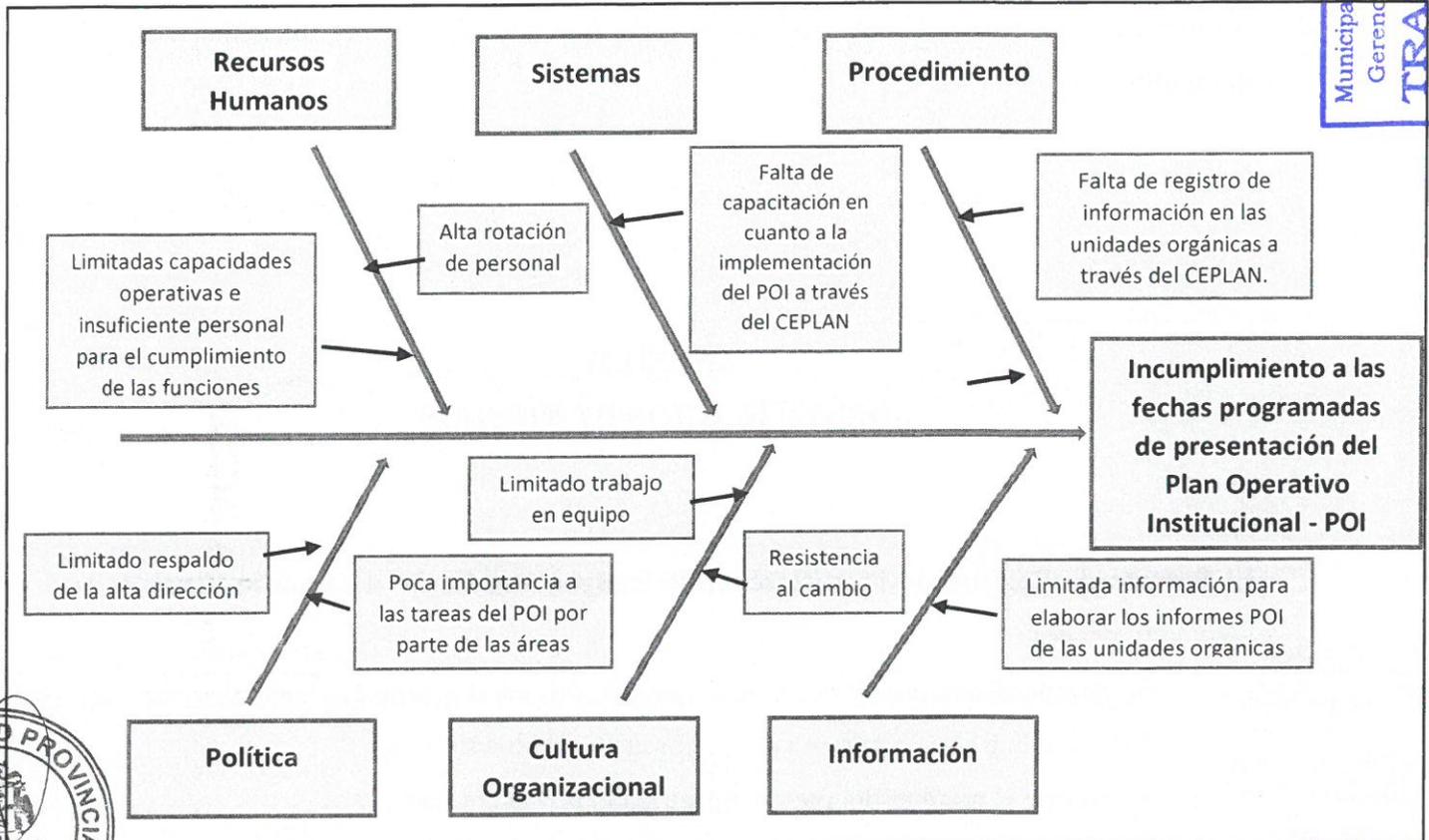
Comprobar la "Cadena Causal", comprobar la validez lógica causal de cada una de las causas principales, secundarias y causas subsidiarias a efectos de determinar y explicar la cadena causal graficada.

Paso N° 6

Conclusión: Es el resultado que se describe a continuación en el (gráfico N°4).

² La identificación de las causas principales, encontradas a través del análisis de los procesos de la unidad orgánica se mapean según el (grafico n° 3)

Gráfico N° 4
Diagrama de Ishikawa.



Concluida la labor con el Diagrama de Ishikawa, se vuelca la mencionada información en los formatos que describe la Guía para la implementación del Sistema de Control Interno.

En el Formato de Identificación de Riesgos (cuadro N° 1) se realiza lo siguiente:

- ✦ Se anota el nombre de la Unidad Orgánica (Oficina o Gerencia)
- ✦ Se registra la fecha
- ✦ Se escribe el nombre del proceso
- ✦ Se transcribe el objetivo definido para el proceso
- ✦ Se transcribe el riesgo y el tipo de riesgo.
- ✦ Se mencionan las causas de la siguiente manera:

Factores internos: Son los sujetos u objetos que generan o causan los riesgos dentro de la entidad.

Factores externos: Son los sujetos u objetos que generan o causan los riesgos fuera de la entidad.

Se registran los Efectos/Consecuencias, que produce un riesgo sobre los objetivos de la entidad.

ANEXO 02

IDENTIFICACION DE RIESGOS

El formato de Registro de Identificación de Riesgos (cuadro N° 1) se debe llenar de la siguiente manera:

1. Se escribe el nombre de la unidad orgánica (oficina o gerencia)
2. Se escribe la fecha en que se realiza el registro de los riesgos.
3. Se escribe el nombre del proceso priorizado por la entidad.
4. Se transcribe el objeto definido para el proceso priorizado.
5. Se escribe los riesgos identificados para cada proceso priorizado, mediante las técnicas de recopilación de información y de diagramación.
6. Se escribe el tipo de riesgo de acuerdo a la clasificación; estratégico, operativo, financiero, de cumplimiento o de tecnología.
7. Se escriben las causas (medios, circunstancias o agentes generadores del riesgo), que se clasifican en seis categorías; maquinas, material, mano de obra, métodos, mantenimiento y medio ambiente.
 - ✓ Factores internos: aquellos que se generan dentro de la misma entidad.
 - ✓ Factores externos; aquellos que se generan fuera de la entidad.
8. Se registran los efectos o consecuencias adversas que produce un riesgo sobre los objetivos de la entidad, estos pueden ser: daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.

Cuadro N° 01
Formato/Registro de Identificación de Riesgo

| Unidad Orgánica (1): | | | | | | |
|----------------------|--------------------------|------------|--|--------------------|---|-----------------------------|
| Fecha (2): | | | | | | |
| Proceso (3) | Objetivo del Proceso (4) | Riesgo (5) | | Tipo de Riesgo (6) | Causas/Factores Internos y Externos (7) | Efectos / Consecuencias (8) |
| | | R1 | | | | |
| | | R2 | | | | |
| | | R3 | | | | |
| | | R4 | | | | |
| | | R5 | | | | |



Cuadro N° 02

Aplicación: Registro/Formato de Identificación de Riesgo

| Unidad Orgánica (1): | | | | | | |
|----------------------------------|---|-------------------|--|---------------------------|--|--|
| Fecha (2): | | | | | | |
| Proceso (3) | Objetivo del Proceso (4) | Riesgo (5) | | Tipo de Riesgo (6) | Causas/Factores Internos y Externos (7) | Efectos / Consecuencias (8) |
| Seguimiento y evaluación del POI | Evaluar informes POI, tiempo de revisión y la calidad de la información | R1 | incumplimiento a las fechas programadas de presentación del Plan Operativo Institucional - POI | Riesgo operativo | Alta rotación de personal | Incumplimiento de labores encomendadas |
| | | R2 | | Riesgo Estratégico | Falta de capacitación en cuanto a la implementación del POI a través del CEPLAN | Información con escaso sustento para la entrega del informe POI |
| | | R3 | | Riesgo de tecnología | Limitada información en las unidades orgánicas para elaboración del POI | información inexacta para la elaboración del POI |
| | | R4 | | Riesgo estratégico | Limitado respaldo de la alta dirección | Desmotivación y sentido de ineficacia |
| | | R5 | | Riesgo de cumplimiento | Limitadas capacidades operativas e insuficiente personal para el cumplimiento de las funciones | Recarga laboral lo que conlleva al Incumplimiento de actividades encomendadas. |



ANEXO 03

VALORACION DE RIESGOS

Se efectúa sobre la base de la información obtenida en el Registro de Identificación de Riesgos (cuadro N° 1). Para esto es necesario utilizar la escala cuantitativa de probabilidad e impacto (cuadro N° 3) y la matriz de probabilidad e impacto (cuadro N° 4), comprende lo siguiente:

Cuadro N° 3, denominado "Escala de valoración de probabilidad e impacto", describe las categorías de probabilidad y su valor numérico: Probable = 3, Posible = 2, e Improbable = 1; y las categorías del impacto de los riesgos y su valor numérico: Desastroso = 3, Moderado = 2, y Leve = 1.

Cuadro N° 4, denominado "Matriz de probabilidad e impacto", describe las categorías de calificación de los riesgos con su respectivo valor numérico, producto de la combinación de la valoración de la probabilidad y el impacto de los riesgos, estos pueden ser; aceptable = 1, tolerable = 2, moderado = 3 y 4, importante = 6, e inaceptable = 9.

De acuerdo al (cuadro N° 5), se debe llenar de la siguiente manera:

1. Se escriben los riesgos identificados en el Registro de identificación de riesgos (cuadro N° 1).
2. Se escribe el valor numérico de la probabilidad de ocurrencia del riesgo: 1, 2 o 3, según la escala del (cuadro N° 3).
3. Se escribe el valor numérico del impacto o consecuencia del riesgo: 1, 2 o 3, según la escala del (cuadro N° 3).
4. Se anota el valor numérico producto de multiplicar los valores de la probabilidad y el impacto de los riesgos: 1, 2, 3, 4, 6 o 9, según la matriz del (cuadro N° 5).
5. De acuerdo a la calificación obtenida, se pinta de color rojo los riesgos inaceptables o importantes, de color amarillo los riesgos moderados y de color verde los riesgos aceptables o tolerables, según la matriz del (cuadro N° 5).
6. Asimismo, se anota el nivel del riesgo que pueden ser: inaceptable, importante, moderado, aceptable y tolerable, según la matriz del (cuadro N° 5).

Municipalidad Provincial de Huánuco
 Gerencia de Secretaría General
TRANSCRIPCIÓN

Cuadro N° 03

Escala Cuantitativa de Probabilidad e Impacto

| PROBABILIDAD | | IMPACTOS | | RANGOS |
|--------------|---|------------|---|--------|
| PROBABLE | 3 | DESASTROSO | 3 | 9 |
| POSIBLE | 2 | MODERADO | 2 | 4 |
| IMPROBABLE | 1 | LEVE | 1 | 1 |



Municipalidad Provincial de Huánuco
 Gerencia de Secretaría General
TRANSCRIPCIÓN

Cuadro N° 04
Matriz de Probabilidad e Impacto

| | | IMPACTO | | |
|--------------|-------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|
| | | Leve / Bajo | Moderado / Medio | Desastroso / Alto |
| | | 1 | 2 | 3 |
| PROBABILIDAD | Probable / Alto | 3 Riesgo Moderado | 6 Riesgo Importante | 9 Riesgo Inaceptable |
| | Posible / Medio | 2 Riesgo Tolerable | 4 Riesgo Moderado | 6 Riesgo Importante |
| | Improbable / Bajo | 1 Riesgo Aceptable | 2 Riesgo Tolerable | 4 Riesgo Moderado |



Cuadro N° 05

Aplicación: Matriz de Probabilidad e Impacto

| RIESGO (1) | PROBABILIDAD (2) | IMPACTO (3) | VALOR (4)=(2)x(3) | CLASIFICACION (5) | NIVEL DEL RIESGO (6) |
|---------------|---------------------|----------------|----------------------|----------------------|----------------------------|
| R.1 | 2 | 2 | 4 | AMARILLO | Riesgo Moderado |
| R.2 | 3 | 3 | 9 | ROJO | Riesgo Inaceptable |
| R.3 | 2 | 3 | 6 | ROJO | Riesgo Importante |
| R.4 | 1 | 1 | 1 | VERDE | Riesgo Tolerable |
| R.5 | 1 | 2 | 2 | VERDE | Riesgo Aceptable |





Cuadro N° 06

Matriz de Riesgo

| Riesgo | Evaluación del Riesgo | | | Control Existente | Evaluación de Riesgo Residual | | | Nivel de Riesgo | Respuesta al Riesgo | | |
|--------|-----------------------|-----------------|---------|-------------------|-------------------------------|-----------------|---------|-----------------|---------------------|-------------------|-------------|
| | Inherente | | Impacto | | Residual | | Impacto | | Acciones | Control Necesario | Responsable |
| | Probabilidad | Nivel de Riesgo | | | Probabilidad | Nivel de Riesgo | | | | | |
| R1. | | | | | | | | | | | |
| R2. | | | | | | | | | | | |
| R3. | | | | | | | | | | | |
| R4. | | | | | | | | | | | |
| R5. | | | | | | | | | | | |

Municipalidad Provincial de Huánuco
 Gerencia de Secretaría General
TRANSCRIPCIÓN



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 inherente:** resultado obtenido en la matriz de calificación, evaluación entre impacto y probabilidad.
- ✦ **Control existente:** actividad que se realiza para mitigar o reducir el impacto o probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
- ✦ **Evaluación del riesgo residual:** resultado después de la aplicación del control existente al riesgo inherente.
- ✦ **Nivel de riesgo:** escala en la que se sitúa el riesgo.
- ✦ **Acción:** Reducir o asumir o evitar o compartir.
- ✦ **Control necesario:** son aquellos controles necesarios a implementar, que se incluirán para dar respuesta al riesgo y su acción respectiva.
- ✦ **Responsable:** quien debe diseñar el control necesario



Cuadro N° 07

Aplicación: Matriz de Riesgo

| Riesgo | Evaluación del Riesgo Inherente | | Nivel de Riesgo | Control Existente | Evaluación de Riesgo Residual | | Nivel de Riesgo | Respuesta al Riesgo | | |
|--|---------------------------------|----------------|------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|----------------|------------------------|---|--|-------------|
| | Nivel de Riesgo | | | | Nivel de Riesgo | | | Acciones | Control Necesario | Responsable |
| | Probabilidad | Impacto | | | Probabilidad | Impacto | | | | |
| R1. Alta rotación de personal | Posible / 2 | Moderado / 2 | Riesgo Moderado / 4 | Requerimiento de personal | Posible / 2 | Moderado / 2 | Riesgo Moderado / 4 | Evitar el riesgo, implica tomar las medidas para prevenir un riesgo adverso. | Elaborar TDR acorde con el perfil requerido | GRH |
| R2. Falta de capacitación en cuanto a la implementación del POI a través del CEPLAN | Probable / 3 | Desastroso / 3 | Riesgo Inaceptable / 9 | Capacitación al personal | Probable / 3 | Desastroso / 3 | Riesgo Inaceptable / 9 | Evitar el riesgo, implica tomar las medidas para prevenir un riesgo adverso. | Elaborar un Plan de Desarrollo de las Personas, para la planificación de las acciones de capacitación del personal de la entidad | GRH |
| R3. Limitada información en las unidades orgánicas para elaboración del POI | Posible / 2 | Desastroso / 3 | Riesgo Importante / 6 | Supervisión de los jefes inmediatos | Posible / 2 | Desastroso / 3 | Riesgo Importante / 6 | Reducir el riesgo, implica reducir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). | Elaborar directivas para la elaboración y evaluación del POI | GPP |
| R4. Limitado respaldo de la alta dirección | Improbable / 1 | Leve / 1 | Riesgo Aceptable/1 | Reuniones de coordinación | Improbable / 1 | Leve / 1 | Riesgo Aceptable/1 | Asumir el riesgo, elaborar planes de contingencia para su manejo. | Programar reuniones con la Alta Dirección | GM/GRH |



| | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------|-------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------------|---|---|------------|
| <p>R5. Limitadas capacidades operativas e insuficiente personal para el cumplimiento de las funciones</p> | <p>Improbable / 1</p> | <p>Moderado / 2</p> | <p>Riesgo Tolerable / 2</p> | <p>Contratar personal</p> | <p>Improbable / 1</p> | <p>Moderado / 2</p> | <p>Riesgo Tolerable / 2</p> | <p>Compartir o transferir el riesgo, consiste en trasladar el impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta,</p> | <p>Dotar de personal calificado para las unidades orgánicas</p> | <p>GRH</p> |
|--|---------------------------|-------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------------|---|---|------------|