



TETÃ MARANDUMBYRY
ÑOMOIRU'ATY (TMÑA)



**RIESGOS
DEL
DEPARTAMENTO
DE GESTIÓN
DEL
TALENTO HUMANO**



COMISIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES
DEPENDENCIA: GERENCIA DE CAPITAL HUMANO

(1)Proceso: Gestión del Talento Humano – Selección de Personal

VERSIÓN 2.0

(2)Objetivo del Proceso: Asegurar la selección de personal idóneo mediante un proceso transparente, objetivo y conforme a la normativa vigente, que contribuya al logro de los objetivos institucionales.

(3)Procedimiento: Proceso de Selección y Adjudicación de Personal

Identificación de los riesgos				Análisis de los riesgos				Definición de los controles	
(4)ACTIVIDAD	(5)DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	(6)CAUSA	(7)EFFECTO	(8)PROBABILIDAD	(9)IMPACTO	(10)CALIFICACIÓN	(11)EVALUACIÓN	(12)DESCRIPCIÓN DEL CONTROL EXISTENTE	(13)NUEVAS ACCIONES DE CONTROL
Preparar la publicación del llamado	Poner a conocimiento de posibles interesados, las vacancias existentes	Excesiva Burocracia. Desinterés. Desconocimiento. Falta de atención. Sobre carga de trabajo	Reprocesos. Retraso en el inicio de los siguientes trabajos	3	10	30	Importante	Revisión y aprobación previa del llamado por la Gerencia de Capital Humano, conforme a los lineamientos institucionales y normativa vigente, antes de su publicación oficial.	Verificación de lista obligatoria previo a publicación, Validación documental por doble control (RRHH + Jurídica)
Canalizar difusión del llamado				2	10	20	Moderado	Utilización de los canales oficiales de comunicación institucional (web, correo institucional y otros medios autorizados), conforme a cronograma aprobado.	
Difundir la oferta de empleo				2	10	20	Moderado	Publicación de la oferta de empleo en medios institucionales autorizados, asegurando claridad, transparencia y acceso a la información para los interesados.	
Remitir postulaciones	Dar a conocer el interés por el puesto	Desconocimiento. Sobre carga de trabajo. Falta de atención	Pérdidas económicas. Reprocesos	3	20	60	Inaceptable	Recepción y registro formal de las postulaciones recibidas a través de los medios habilitados, con control de plazos establecidos en el llamado.	Registro único y consecutivo de postulaciones Responsable designado y control diario de plazos
Recepcionar postulaciones	Recibir las postulaciones en tiempo y forma y gestionar ampliaciones en los plazos, según corresponda	Excesiva Burocracia. Desinterés. Desconocimiento. Falta de atención	Retrasos en las gestiones.	3	10	30	Importante	Registro y control de ingreso de postulaciones mediante planillas y/o sistemas administrativos, verificando el cumplimiento de requisitos y plazos establecidos.	Sistema de control de ingreso (planilla o sistema) Alertas de vencimiento de plazos
Procesar prórroga (si corresponde)	2	10		20	Moderado	Emisión de comunicación formal de prórroga debidamente autorizada, publicada por los mismos medios del llamado original.			

Elaboración de la matriz documental	Realizar la evaluación de los documentos en base a una matriz de requisitos mínimos	Realizar la evaluación de los documentos en base a una matriz de requisitos mínimos	Sobrecarga de trabajo del personal Falta de atención. Falta de información	3	10	30	Importante	Aplicación de una matriz de requisitos mínimos previamente aprobada, utilizada como instrumento estándar para la verificación documental.	Matriz aprobada por resolución Capacitación previa a evaluadores
Evaluación documental				3	20	60	Inaceptable	Revisión de la documentación presentada por los postulantes conforme a criterios objetivos establecidos en la matriz documental.	Evaluación por al menos dos técnicos Acta firmada de conformidad
Realizar reunión informativa	Informar con respecto al proceso	Falta de información. Desinterés. Mala intención.	Entredichos. Desprestigio de la institución	2	5	10	Tolerable	Convocatoria y realización de reuniones informativas, dejando constancia mediante actas y/o registros de asistencia.	
Evaluación curricular				3	20	60	Inaceptable	Aplicación de criterios de evaluación curricular previamente definidos y documentados, asegurando objetividad y trazabilidad del proceso.	Criterios publicados previamente, Informe técnico individual por postulante
Aplicar Pruebas de conocimiento								Utilización de pruebas de conocimiento previamente elaboradas y aprobadas, aplicadas en condiciones uniformes a todos los postulantes.	
Realizar Pruebas de conocimiento	Realizar la evaluación de postulantes en diversas pruebas	Desconocimiento. Sobrecarga de trabajo. Falta de atención	Se genera molestias entre los participantes. Reprocesos. Malos entendidos.	2	10	20	Moderado	Supervisión del desarrollo de las pruebas por parte del área responsable, garantizando transparencia y equidad.	
Evaluar pruebas de conocimiento								Corrección y evaluación de pruebas conforme a pautas y criterios previamente establecidos y documentados.	
Realizar Pruebas psicométricas								Aplicación de pruebas psicométricas por personal competente o entidades autorizadas, conforme a metodologías reconocidas.	
Procesar Resultados de Pruebas psicométricas y Realizar entrevistas				1	10	10	Tolerable	Consolidación de resultados mediante informes técnicos que respaldan la evaluación integral de los postulantes.	

Responder entrevista	Dar respuesta a la prueba de entrevista	Mala intención. Desinformación. Falta de atención.	Reprocesos. Retraso en el inicio de los siguientes trabajos	3	20	60	Inaceptable	Registro formal de las entrevistas realizadas y de las respuestas brindadas, conforme a guías estructuradas de evaluación.	Comité evaluador Guía estructurada y acta firmada				
Procesar Resultado de las entrevistas	Analizar los resultados de cada postulante en entrevista	Desinterés. Malicia. Desinformación.	Contratación de personal no apto para el cargo. Desprestigio a la institución					Análisis comparativo de resultados de entrevistas documentado en informes técnicos, asegurando trazabilidad del proceso.					
Realizar Entrevista Final								Entrevista final realizada por el comité o autoridad competente, conforme a criterios previamente definidos.					
Procesar resultado de la entrevista final								Elaboración de informe final consolidado con los resultados de la entrevista final y evaluaciones previas.					
Procesar Adjudicación	Emitir un resultado del proceso	Desinterés. Malicia. Desinformación.	Contratación de personal no apto para el cargo. Desprestigio a la institución	3	20	60	Inaceptable	Emisión del resultado del proceso conforme a los informes técnicos y evaluaciones realizadas, debidamente documentado.	Resolución fundada Revisión jurídica obligatoria				
Procesar resolución	Elaborar el modelo de resolución	Desconocimiento para completar los datos requeridos. Sobrecarga de trabajo	Obtención de información parcial, lo cual dificulta la disponibilidad de datos y procesamiento de la información	2	20	40	Importante	Elaboración del proyecto de resolución conforme a modelos institucionales y normativa vigente.	Control de legalidad previo Archivo físico y digital del proceso completo				
Aprobar Resolución	Formalizar el acto administrativo que respalde el resultado del proceso	Desconocimiento. Desinterés.	Sanciones. Pérdidas económicas. Interrupción de servicios. Daño de imagen.					Revisión y aprobación de la resolución por la autoridad competente, conforme a los procedimientos administrativos establecidos.					
Comunicar Resolución	Dar a conocer el resultado del proceso formalizado en acto administrativo	Desconocimiento. Sobrecarga de trabajo.	Desconocimiento puntual y Reprocesos					Notificación formal del resultado del proceso a los interesados mediante los canales institucionales autorizados.					
Recibir el certificado de debido proceso	Documentar y certificar la calidad del proceso de selección	Excesiva Burocracia.	Dilatar el cierre del proceso de selección. Desprestigio de la institución					Archivo y custodia de la documentación que certifica el cumplimiento del debido proceso de selección, conforme a normativas internas.					

Elaborado por: Mirna Natalia Medina G.	MIRNA NATALIA MEDINA GONZALEZ	Firmado digitalmente por MIRNA NATALIA MEDINA GONZALEZ Fecha: 2025.12.23 15:37:14 -03'00'
Revisado por: P / A Lic. Tania Morales	Fecha: 23/12/2025	
Aprobado por:	HERMINIO DAVID ESPINOLA LOPEZ	Firmado digitalmente por HERMINIO DAVID ESPINOLA LOPEZ Fecha: 2025.12.24 10:49 -03'00'
<p>Las Matrices de Riesgo deben incluir:</p> <ul style="list-style-type: none">• Las actividades rutinarias y no rutinarias;• Las actividades de todo el personal que tengan relación con los objetivos y la misión institucional (incluyendo aquellas realizadas por contratistas);• El comportamiento humano, sus capacidades y otros factores humanos, incluyendo consideraciones sobre la perspectiva de género y la no discriminación;• La infraestructura, tecnología y materiales utilizados, tanto provistos por la institución o por otros;• Las modificaciones organizacionales o de su sistema de gestión, incluyendo cambios temporarios, y sus impactos en los objetivos, procesos y actividades;• Toda obligación legal relacionada con la evaluación de riesgos y la implementación de los controles necesarios;• El diseño de procesos, instalaciones, tecnología, procedimientos operativos y la organización del trabajo, incluyendo su adaptación a las capacidades humanas.		



COMISIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -

COMPONENTE: CONTROL DE LA
PRINCIPIO: IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS
FORMATO: Mapa de Riesgos - Procesos
Nº: 88

VERSIÓN 2.0

(1) MACROPROCESO : GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

(1) RIESGOS	(2) DESCRIPCIÓN	(3) TOTAL PUNTAJE RIESGO	(4) PRIORIZACIÓN DEL RIESGO
Desmotivación	Es la falta de motivación que experimenta mucha gente cuando siente que no avanza y no llega a sus metas	0,3	6
Exclusión	Quitar a una persona del lugar en el que le correspondería estar o figurar.	0,3	5
Desconocimiento	Falta de información acerca de una cosa o de comprensión de su naturaleza, cualidades y relaciones	1,2	2
Actos Malintencionados	Hecho o acción realizada con la intención de llegar a algo o a alguien con mala fe o mala intención	2,7	1
Error	Acción equivocada o desobedecer una norma establecida	0,3	4
Incumplimiento	No realizar aquello a que se está obligado.	1,2	3

Elaborado por: Mirna Natalia Medina G.

Fecha: 23/12/2025

MIRNA NATALIA MEDINA GONZALEZ
Firmado digitalmente por MEDINA GONZALEZ
Fecha: 2025.12.23 11:30:14 -03'00'

Revisado por: P / A Lic. Tania Morales

Fecha: 23/12/2025

Aprobado por:

Fecha:

HERMINIO DAVID ESPINOLA LOPEZ
Firmado digitalmente por HERMINIO DAVID ESPINOLA LOPEZ
Fecha: 2025.12.24 10:59:12 -03'00'



COMISIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -

VERSIÓN 2.0

COMPONENTE: CONTROL DE LA
PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS
FORMATO: Priorización Riesgos y Procesos

Nº: 84

(1) MACROPROCESO : GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

(2) PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

(1) Riesgos	(A) Subprocesos	Selección del Personal		(3) Total Puntaje Riesgo	(4) Priorización de Riesgo		
	(B)% Ponderación Subproceso	15%					
	(2) % Ponderación Riesgo	Calificación	Peso				
Dolo	33%	40	2,00	2,00	1		
Demora	33%	40	2,00	2,00	2		
Error	33%	40	2,00	2,00	3		
(C) Total Subproceso	100%		6,00				
(D) Priorización de Subproceso			1				
Elaborado por: Mirna Natalia Medina G.	MIRNA NATALIA MEDINA GONZALEZ	Firmado digitalmente por MIRNA NATALIA MEDINA GONZALEZ		Fecha: 23/12/2025			
Revisado por: P / A Lic. Tania Morales				Fecha: 23/12/2025			
Aprobado por:	HERMINIO DAVID ESPINOLA LOPEZ	Firmado digitalmente por HERMINIO DAVID ESPINOLA LOPEZ		Fecha:			



COMISIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -

COMPONENTE: CONTROL DE LA VERSIÓN 2.0

PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

FORMATO: Ponderación Subprocesos y Riesgos

Nº: 79

(2) PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PONDERACIÓN SUBPROCESOS	
(1) Subprocesos	(3) Ponderación %
Planeación	10%
Selección del Personal	15%
Inducción y Reinducción	10%
Evaluación del Desempeño	10%
Desarrollo Organizacional	10%
Capacitación	10%
Compensación	15%
Jubilación y Retiro	10%
Bienestar Laboral	10%
Total:	100%

PONDERACIÓN DE RIESGOS SUBPROCESOS	
(4) Riesgos	(5) Ponderación %
Desmotivación	10%
Exclusión	10%
Desconocimiento	20%
Actos Malintencionados	30%
Error	10%
Incumplimiento	20%
Total:	100%

Elaborado por:

Mirna Natalia Medina G.

Fecha: 23/12/2025

Revisado por: P / A

Lic. Tania Morales

Fecha: 23/12/2025

Aprobado por:

HERMINIO DAVID Firmado digitalmente por HERMINIO DAVID ESPINOLA
ESPINOLA LOPEZ Fecha: 2025.12.24 10:38:14
03'00'

Fecha: 23/12/2025



COMISIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -

VERSIÓN 2.0

COMPONENTE: CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN

PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

FORMATO: Calificación y Evaluación de Riesgos - Subprocesos

Nº: 74

(1) MACROPROCESO : GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

(2) PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

(3) Subprocesos	(4) Riesgos	CALIFICACIÓN			(8) Evaluación	(9) Medidas de Respuesta
		(5)	(6)	(7)		
		Probabilidad	Impacto	Calificación		
Selección del Personal	Dolo	2	20	40	Importante	Prevenir el riesgo. Proteger a la institución. Compartir
	Demora	2	20	40	Moderado	Prevenir el riesgo. Proteger a la institución. Compartir
	Error	2	20	40	Moderado	Prevenir el riesgo. Proteger a la institución. Compartir

MIRNA NATALIA MEDINA GONZALEZ
Firmado digitalmente por MIRNA NATALIA MEDINA GONZALEZ
Fecha: 2025.12.23 15:29:07 -03'00'

Elaborado por: Mirna Natalia Medina G.

Fecha: 23/12/2025

Revisado por: P / A Lic. Tania Morales

Fecha: 23/12/2025

Aprobado por:

HERMINIO DAVID ESPINOLA LOPEZ
Firmado digitalmente por HERMINIO DAVID ESPINOLA LOPEZ
Fecha: 2025.12.24 10:37:49 -03'00'

Fecha:



COMISIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -

VERSIÓN 2.0

COMPONENTE: CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN

PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

FORMATO: Calificación y Evaluación de Riesgos - Procesos

Nº: 73

(1) MACROPROCESO : GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

(2) Procesos	(3) Riesgos	CALIFICACIÓN			(7) Evaluación	(8) Medidas de Respuesta
		(4) Probabilidad	(5) Impacto	(6) Calificación		
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Desmotivación	2	20	40	Importante	Prevenir el riesgo. Proteger a la institución. Compartir
	Exclusión	2	20	40	Importante	Prevenir el riesgo. Proteger a la institución. Compartir
	Desconocimiento	2	20	40	Importante	Prevenir el riesgo. Proteger a la institución. Compartir

Elaborado por: Mirna Natalia Medina G.

MIRNA NATALIA Firmado digitalmente por
MEDINA MIRNA NATALIA MEDINA
GONZALEZ GONZALEZ
152645 03300

Fecha: 23/12/2025

Revisado por: P / A Lic. Tania Morales

Fecha: 23/12/2025

Aprobado por:

HERMINIO DAVID Firmado digitalmente por
ESPINOLA LOPEZ HERMINIO DAVID ESPINOLA LOPEZ
Fecha: 2025.12.24 10:37:20 -03'00'

Fecha:



COMISIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -

COMPONENTE: CONTROL DE LA PLANIFICACION
PRINCIPIO: IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS
FORMATO: Identificación de Riesgos – Subprocesos
Nº: 69

VERSIÓN 2.0

(1) MACROPROCESO : GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

(2) PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

(1) Subproceso	(2) OBJETIVO	(3) RIESGOS	(4) DESCRIPCIÓN	(5) AGENTE GENERADOR	(6) CAUSAS	(7) EFECTOS
Selección del Personal	escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de talento humano de la organización.	Dolo	toda aserción falsa o disimulación de los resultados obtenidos. Fraude, simulación o engaño	Personas	Desconocimiento. Apatía. Mala intención	Sanciones Daño de la información Daño de imagen Pérdida de mercado
		Demora	tardanza en el cumplimiento de los plazos establecidos para el proceso de selección	Personas	Falta de atención. Desconocimiento. Mala intención. Burocracia	Daño de imagen. Pérdida de Mercado
		Error	idea, opinión o creencia falsa. Acción equivocada, o desobedecer lo establecido en la reglamentación establecida por la SFP.	Personas	Desconocimiento. Apatía.	Sanciones Daño de la información Daño de imagen Pérdida de mercado

Elaborado por: Mirna Natalia Medina G.	MIRNA NATALIA Firmado digitalmente MEDINA MEDINA GONZALEZ GONZALEZ Fecha: 2025.12.23 15:28:27 -03'00'	Fecha: 23/12/2025
--	--	-------------------

Revisado por: P / A Lic. Tania Morales	Fecha: 23/12/2025
--	-------------------

Aprobado por:	HERMINIO DAVID Firmado digitalmente ESPINOLA LOPEZ Fecha: 2025.12.24 10:36:52 -03'00'	Fecha:
---------------	---	--------



COMISIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -

VERSIÓN 2.0

COMPONENTE: CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN

PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

FORMATO: Identificación de Riesgos – Procesos

No: 68

(1) MACROPROCESO : GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

(1) PROCESO	(2) OBJETIVO	(3) RIESGOS	(4) DESCRIPCIÓN	(5) AGENTE GENERADOR	(6) CAUSAS	(7) EFECTOS
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Desarrollar las habilidades y destrezas del personal de manera a incentivar y mejorar su desempeño laboral y personal	Desmotivación	Es la falta de motivación que experimenta mucha gente cuando siente que no avanza y no llega a sus metas	Personas Entorno	Objetivos inferiores a la capacidad de las personas. Ambiente laboral negativo	Daño de imagen. Pérdida de Mercado
		Exclusión	Quitar a una persona del lugar en el que le correspondería estar o figurar.	Personas	Falta de meritocracia en la administración.	Sanciones Daño de la información Daño de imagen Pérdida de mercado Mala gestión del área
		Desconocimiento	Falta de información acerca de una cosa o de comprensión de su naturaleza, cualidades y relaciones	Personas Equipos Entorno	Apatía. Falta de información	Sanciones Daño de la información Daño de imagen Pérdida de mercado
GESTIÓN ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	Coordinar eficazmente la gestión de: conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades y experiencias del grupo de personas que conforman o integran la institución	Actos Malintencionados	Hecho o acción realizada con la intención de llegar a algo o a alguien con mala fe o mala intención	Personas	Falta de motivación. Mal Ambiente laboral	Sanciones Daño de la información Daño de imagen Pérdida de mercado
		Error	Acción equivocada o desobedecer una norma establecida	Personas	Falta de información. Falta de coordinación	Sanciones Pérdidas económicas
		Desmotivación	Es la falta de motivación que experimenta mucha gente cuando siente que no avanza y no llega a sus metas	Personas Entorno	Objetivos inferiores a la capacidad de las personas. Ambiente laboral negativo	Daño de imagen.
		Incumplimiento	No realizar aquello a que se está obligado.	Personas	Falta de información. Falta de coordinación	Sanciones Pérdidas económicas

Elaborado por: Mirna Natalia Medina G.

MIRNA
NATALIA
MEDINA
GONZALEZ

Firmado digitalmente
por MIRNA NATALIA
MEDINA GONZALEZ
Fecha: 2025.12.22
15:26:04 -03'00'

Fecha: 23/12/2025

Revisado por: P / A Lic. Tania Morales

Fecha: 23/12/2025

Aprobado por:

HERMINIO DAVID
Firmado digitalmente por
HERMINIO DAVID ESPINOLA
LOPEZ
Fecha: 2025.12.24 10:36:22 -03'00'

Fecha:



COMISIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -

VERSIÓN 2.0

COMPONENTE: CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN

PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

FORMATO: Definición Políticas Administración de Riesgos - Objetivos Institucionales

Nº: 91

(1) OBJETIVO INSTITUCIONAL: Desarrollar el sistema de Gestión de Personas

(1) MACROPROCESO : GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

(2) PROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

(3) SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL

(5) Objetivos Institucionales/Macroproceso/Proceso/Subproceso (X) ACTIVIDAD	(6) Riesgos	(7) Puntaje	(8) Políticas Administración de Riesgos
1. Aplicar la herramienta de evaluación de desempeño	Dolo	0,45	Prevenir mediante la Capacitación constante en Evaluación de desempeño del personal
2. Procesar resultados de la Evaluación de Desempeño	Demora	4,42	Reducir, a través del seguimiento y control sistemático de plazos, mediante la implementación de alarmas en sistemas informáticos
3. Analizar y evaluar los resultados a fin de tomar acciones necesarias	Error	1,55	Reducir con la aplicación procedimientos permanentemente actualizados
4. Verificar y Aprobar Resolución			

Elaborado por: Mirna Natalia Medina G.

MIRNA NATALIA
MEDINA
GONZALEZ

Fecha: 23/12/2025

Revisado por: P / A Lic. Tania Morales

Fecha: 23/12/2025

Aprobado por:

Firmado digitalmente
HERMINIO DAVID
ESPINOZA LOPEZ
Fecha: 2025.12.24
10:39:38 -03'00'

Fecha: