



# SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN SECTORIAL E INSTITUCIONAL

## VALORACIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL INFORME ANUAL 2014

SEVRI-MJP-Informe-2014

Enero, 2015



## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1</b>	<b>METODOLOGÍA DESARROLLADA.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>RESULTADOS OBTENIDOS .....</b>	<b>10</b>
2.1	NIVEL DE RIESGO INSTITUCIONAL .....	10
2.2	NIVEL DE RIESGO INSTITUCIONAL POR PROGRAMA PRESUPUESTARIO.....	15
2.2.1	Nivel de Riesgo Institucional según el Programa Presupuestario Denominado Patronato de Construcciones, Instalaciones y Adquisición de Bienes .....	15
2.2.2	Nivel de Riesgo Institucional Según el Programa Presupuestario de Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana (780) .....	16
2.2.3	Nivel de Riesgo Institucional Según el Programa Presupuestario de la Actividad Central (779) .....	17
2.2.4	Nivel de Riesgo Institucional Según el Programa Presupuestario de la Administración Penitenciaria (783) .....	18
2.3	NIVEL DE RIESGO INSTITUCIONAL POR DEPENDENCIA.....	20
2.3.1	Nivel de Riesgo de las Dependencias del Patronato de Construcciones, Instalaciones y Adquisición de Bienes.....	20
2.3.2	Nivel de Riesgo de las Dependencias del Programa Presupuestario de Promoción de la Paz y Convivencia Ciudadana (780) .....	21
2.3.3	Nivel de Riesgo de las Dependencias del Programa Presupuestario de la Actividad Central (779) .....	24
2.3.4	Nivel de Riesgo de las Dependencias del Programa Presupuestario de la Administración Penitenciaria (783) .....	32
2.4	TIPOS DE RIESGOS INSTITUCIONALES SEGÚN EL ORIGEN DE SUS CAUSAS.....	42
2.5	PRINCIPALES FACTORES O CAUSAS DE RIESGO A NIVEL INSTITUCIONAL .....	43
<b>3</b>	<b>DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE RIESGOS.....</b>	<b>46</b>
3.1.1	Identificación de Riesgos.....	46
3.1.2	Análisis de Riesgo.....	47
3.1.3	Evaluación de Riesgos.....	47
3.1.4	Administración de Riesgos.....	48
3.1.5	Revisión de Riesgos.....	48
<b>4</b>	<b>ACCIONES POR REALIZAR .....</b>	<b>49</b>



## Resumen Ejecutivo

En cumplimiento de los lineamientos dados en la Ley General de Control Interno, durante el año 2014 se trabajó la Valoración del Riesgo a Nivel Institucional, determinando que el Ministerio de Justicia y Paz opera con un nivel de riesgos residual (considerando las medidas y mecanismos de control existentes) de 0.92 el cual se cataloga como un riesgo leve.

A nivel institucional, el Patronato de Construcciones, Instalaciones y Adquisición de Bienes es la dependencia que determinó el mayor nivel de riesgo residual en su gestión con 0.96 puntos, seguido de las dependencias que operan con recursos del programa presupuestario de Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana (780) con 0.94 puntos, en tercer lugar las dependencias que operan con recursos del programa presupuestario de la Actividad Central(779) con 0.94 puntos y por último con el nivel de riesgo más bajo, las dependencias que operan con recursos del programa presupuestario de la Administración Penitenciaria (783) con 0.88 puntos, todas ubicadas en una categoría de riesgo leve, por lo que deben de manera individual y en conjunto, desarrollar acciones de mejora para alcanzar un nivel de riesgo aceptable (menor o igual a 0.60 puntos).

De acuerdo con la información recopilada, se logró determinar que el riesgo de mayor predominancia es el de causas de tipo organizacional, seguido por el de causas de tipo humano. Estas dos categorías de riesgo explican alrededor del 92.84% de las causas de riesgos presentes en la gestión institucional.

Al profundizar en las causas o factores de riesgo, se logró identificar el error humano, la falta de procedimientos o controles, escases de recurso humano, la falta de capacitación y los problemas de comunicación como las principales fuentes de riesgo a nivel institucional.



Con el propósito de reducir el nivel de riesgo inherente de una categoría leve a una categoría aceptable, las diferentes dependencias que participaron en la valoración de riesgos deben incluir en sus planes de gestión u operativos, las acciones de administración a implementar en el corto y mediano plazo, teniendo especial importancia el fortalecimiento de la documentación de los controles existentes con lo cual se atacarían las principales causas de los eventos adversos, causas como la falta de procedimientos, errores humanos, falta de capacitación y la escases de personal, esta última en el tanto, los procedimientos promoverán un desarrollo más eficiente y eficaz de las labores.

El detalle de la valoración de riesgos realizada por las diferentes dependencias se presenta en la plantilla adjunta denominada "SEVRI-MJP-Informe-2014.xls", a la cual se puede acceder con el usuario de correo de cada funcionario o con el usuario "invitado", dejando la clave en blanco para ambos casos.



## Introducción

El nivel de riesgo es un indicador que permite evaluar la capacidad institucional para el cumplimiento de sus objetivos, por lo que el conocimiento de éste desde el nivel macro al nivel micro reviste gran importancia en la toma de decisiones para el fortalecimiento de la gestión.

De conformidad con las Directrices para el Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional emitidas por el órgano Contralor, es responsabilidad de jefes y personas titulares subordinadas, definir, implantar, verificar y perfeccionar un proceso permanente y participativo de valoración del riesgo institucional, con el objetivo de adoptar medidas de uso continuo y sistemático que reduzcan el nivel de riesgo y que promuevan el logro de los objetivos institucionales.

De acuerdo a las normas vigentes para la valoración del riesgo, la Institución debe evaluar el nivel de riesgo en que desarrolla sus actividades en dos escenarios, un escenario sin medidas de control (Escenario 1) a partir del cual se logra evaluar la pertinencia de la instauración de nuevos controles, así como en un escenario con medidas de control (Escenario 2), en el cual se evalúa la eficiencia y eficacia de los controles existentes o de las acciones emprendidas, o que se podrían emprender por parte de la administración para reducir el riesgo a un nivel aceptable.

Como parte del cumplimiento de los aspectos antes citados, a nivel institucional se cuenta con un marco orientador que define los lineamientos para el Establecimiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional.

En los lineamientos establecidos para el funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional del Ministerio de Justicia y Paz (SEVRI-MJP), se define el **nivel de riesgo institucional** como el promedio del nivel de riesgo de los diferentes programas presupuestarios, el **nivel de riesgo de cada programa presupuestario** como el promedio del nivel de riesgo de cada una de las dependencias que operan con recursos del



programa, **el nivel de riesgo de cada dependencia** como el promedio del nivel de riesgo de cada uno de los procesos bajo la responsabilidad de la dependencia, el **nivel de riesgo de cada proceso** como el promedio de cada uno de los riesgos de dicho proceso, y finalmente, el nivel de cada riesgo dado como el promedio de las evaluaciones individuales realizadas a dicho riesgo.

Para cumplir con los aspectos antes descritos, las dependencias institucionales han ejecutado en coordinación con la Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional, el procedimiento de Valoración del Riesgo Institucional, cuyos resultados se muestran en el presente documento.



## **1 METODOLOGÍA DESARROLLADA**

Durante el año 2014 el Ministerio de Justicia y Paz, específicamente las dependencias que operan con recursos de los programas presupuestarios de la Actividad Central (779), Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana (780) así como a la Administración Penitenciaria (784), con la coordinación y apoyo por parte de la Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional, completó el ejercicio de valoración del riesgo institucional de conformidad con el marco orientador y procedimiento definido para tal efecto, mismos que son congruentes con las directrices emitidas por la Contraloría General de la República en esta materia.

De acuerdo con la metodología existen, la valoración de riesgos se realizó sobre el objetivo de cada uno de los procesos bajo la responsabilidad de las dependencias involucradas, iniciando con la identificación de estos procesos, sus objetivos, su alcance, así como las actividades realizadas para su cumplimiento. Seguidamente, se identificaron los riesgos que afectan el cumplimiento de esos objetivos, mismos que inciden en el cumplimiento de la razón de ser institucional, cada uno de los riesgos se analizaron, evaluaron con y sin medidas de control y se administraron según su nivel de riesgo, conforme los lineamientos existentes.

Es importante tener presente, que el nivel de riesgo inherente de un proceso puede ser alto por el grado de peligrosidad que representa, como por ejemplo el caso de la custodia y seguridad penitenciaria o la atención a las personas privadas de libertad, los cuales, una vez implementadas las medidas control por parte de la administración, pueden catalogarse en un nivel de riesgo residual leve o inclusive aceptable, lo que no significa que se puedan suspender cualquier monitoreo o implementación de mejoras sobre el mismo, ya que por la dinámica de los factores de riesgo, estos pueden pasar de un nivel aceptable a un nivel pesado en un periodo de tiempo muy corto.

Posterior a la administración de los riesgos, las personas titulares subordinadas han venido implementando aquellas acciones de mejora que están dentro de su alcance, sin embargo han venido postergando algunas otras para las que no cuentan con recursos, siendo la



reprogramación presupuestaria 2015 y la programación 2016 momentos ideales para incluirlas y prever con ello una mejor asignación y gestión de los recursos requeridos para su concreción.

En la siguiente figura se ilustra la secuencia de pasos que conforman el procedimiento desarrollado a nivel institucional para la valoración del nivel de riesgo institucional. Nótese que es una secuencia de pasos cíclica, por lo que una vez terminado un ciclo se inicia con el siguiente, ofreciendo esto la posibilidad de incluir aquellas mejoras que se puedan identificar, tanto en la metodología como en la evaluación de riesgos en cada uno de los niveles involucrados.

Figura 1.1: actividades desarrolladas durante la valoración del nivel de riesgo institucional.





Es importante recalcar a razón una mejor comprensión de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la metodología actual, que el nivel de riesgo es producto del criterio experto de las personas titulares subordinados y la administración activa que ha participado en el proceso antes descrito, sin el cual, los datos carecerían de validez, no obstante, como parte de los retos a futuro, se tiene la adaptación de la metodología a un modelo más matemático y estadístico, de manera tal que la subjetividad no sea un elemento que pueda generar distorsión en los resultados obtenidos.

Otro aspecto importante de aclarar para efectos de la tabulación de los resultados obtenidos, es que el aporte que realiza cada una de las dependencias que conforman el Ministerio de Justicia y Paz al cumplimiento de la misión o razón de ser Institucional tienen la misma importancia desde su competencia, a la vez que, no son comparables entre sí, ya que el criterio vertido por cada jefatura y sus equipos de trabajo es muy propio del conocimiento y criterio experto respecto a los procesos bajo su responsabilidad.

En los siguientes apartados se presentan los resultados obtenidos.



## 2 RESULTADOS OBTENIDOS

### 2.1 NIVEL DE RIESGO INSTITUCIONAL

El Nivel de Riesgo Institucional del Ministerio de Justicia y Paz se estima como el promedio del nivel de riesgo de los programas presupuestarios denominados para estos efectos como Patronato de Contracciones, Instalaciones y Adquisición de Bienes (PCIAB), Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana (780), Actividad Central (779), y la Administración Penitenciaria (783). En este sentido, es importante aclarar que dicho criterio de agrupación responde meramente a un asunto de manejo de la información y no un tema de jerarquía, ni a la distribución de los recursos financieros, en este sentido, también se aclara el caso de aquellas dependencias que operan con recursos de varios programas presupuestarios, mismas que se agruparán según el criterio antes citado, dentro del Programa Presupuestario de la Actividad Central.

Una vez aplicada la metodología vigente para la valoración del riesgo institucional, se tiene identificados un total de 626 riesgos para el Ministerio de Justicia y Paz los cuales dan como promedio, un Nivel de Riesgo Inherente de 2.12 puntos el cual se cataloga como moderado, mientras que con los controles instaurados por la administración, dicho riesgo baja a un Nivel de Riesgo Residual de 0.92 puntos, el cual se ubica en una categoría leve.

En el siguiente cuadro se presenta el nivel de riesgo institucional, donde los programas presupuestarios se listan en orden de mayor a menor nivel de riesgo residual.

Cuadro 2.1.1: Nivel de Riesgo Institucional.

N°	Programa Presupuestario	N° Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			Inherente	Residual	
1	Patronato de Construcciones, Instalaciones y Adquisición de Bienes.	53	2.41	0.96	Leve
2	Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana.	56	2.31	0.94	Leve
3	Actividad Central.	300	1.82	0.94	Leve
4	Administración Penitenciaria.	217	2.42	0.88	Leve
Total		626	2.12	0.92	Leve



Del cuadro anterior se concluye que las medidas de control desarrolladas actualmente por la administración logran reducir el Nivel de Riesgo Inherente de un nivel moderado (2.12 puntos) a un Nivel de Riesgo Residual leve (0.92 puntos), siendo necesario implementar acciones para mejorar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el siguiente cuadro se presenta la información completa que da como resultado el nivel de riesgo institucional.

Cuadro 2.1.2: Nivel de Riesgo Institucional por Programa Presupuestario, Dependencia y Proceso de Trabajo.

Programa Presupuestario	Dependencia	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
				Inherente	Residual	
PCIAB	Patronato de Construcciones Instalaciones y Adquisición de Bienes	Comercialización.	8	3.35	2.84	Moderado
		Contratación.	10	2.13	0.85	Leve
		Presupuesto.	7	2.87	0.76	Leve
		Infraestructura Penitenciaria.	11	2.21	0.75	Leve
		Gestión Contable.	7	2.20	0.46	Aceptable
		Incentivo Económico a los Privados de Libertad.	6	1.60	0.30	Aceptable
		Caja Chica.	4	2.58	0.30	Aceptable
		<b>Sub Total</b>	<b>53</b>	<b>2.41</b>	<b>0.96</b>	<b>Leve</b>
<b>Sub Total PCIAB</b>			<b>53</b>	<b>2.41</b>	<b>0.96</b>	<b>Leve</b>
780	Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos	Resolución Alternativa de Conflictos.	14	1.69	1.54	Moderado
		Gestión Social de Métodos de Resolución Alternativa de Conflictos.	12	1.88	0.69	Leve
		<b>Sub Total</b>	<b>26</b>	<b>1.78</b>	<b>1.15</b>	<b>Leve</b>
	Dirección de Espectáculos Públicos	Espectáculos Públicos, Materiales Audiovisuales e Impresos.	18	2.94	0.79	Leve
		<b>Sub Total</b>	<b>18</b>	<b>2.94</b>	<b>0.79</b>	<b>Leve</b>
	Dirección General de Promoción de la Paz y Convivencia Ciudadana	Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana	12	2.50	0.73	Leve
		<b>Sub Total</b>	<b>12</b>	<b>2.50</b>	<b>0.73</b>	<b>Leve</b>



Programa Presupuestario	Dependencia	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
				Inherente	Residual	
	<b>Sub Total 780</b>		<b>56</b>	<b>2.31</b>	<b>0.94</b>	<b>Leve</b>
779	Departamento de Informática	Gestión de los Sistemas de Información Institucionales.	12	3.00	2.71	Moderado
		Gestión del Sistema de Comunicaciones Electrónicas Institucionales.	3	3.00	2.40	Moderado
		Soporte Tecnológico a Usuarios.	8	2.69	2.24	Moderado
		Gestión de la Infraestructura de la Plataforma Tecnológica.	3	2.20	1.60	Moderado
		Administración de los Repositorios de Información Institucionales.	5	3.00	1.50	Leve
		<b>Sub Total</b>	<b>31</b>	<b>2.84</b>	<b>2.25</b>	<b>Moderado</b>
	Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional	Proyectos Especiales	16	2,43	2,08	Moderado
		Seguimiento y Evaluación	3	1,67	1,83	Moderado
		Gestión de Planes y Presupuesto	4	2,43	1,70	Moderado
		Gestión y Calidad Institucional	12	1,92	1,55	Moderado
		Planeamiento Estratégico	3	1,27	0,47	Aceptable
		<b>Sub Total</b>	<b>38</b>	<b>2.11</b>	<b>1.72</b>	<b>Moderado</b>
	Proveeduría Institucional	Contratación Administrativa.	41	1.54	1.19	Leve
		Responsabilidad Contractual.	7	1.29	1.03	Leve
		Almacenamiento de Mercancías.	5	0.90	0.16	Aceptable
		Control de Activos Institucionales.	7	1.69	0.10	Aceptable
		<b>Sub Total</b>	<b>60</b>	<b>1.48</b>	<b>0.96</b>	<b>Leve</b>
	Departamento de Servicios Generales	Servicios a Usuarios.	4	2.00	1.18	Leve
		Aseo y Ornato de Instalaciones.	5	1.82	1.10	Leve
		Gestión de la Flotilla Vehicular.	11	1.75	0.61	Leve
		<b>Sub Total</b>	<b>20</b>	<b>1.82</b>	<b>0.85</b>	<b>Leve</b>
	Archivo Central	Gestión Documental	8	1.40	0.69	Leve
		<b>Sub Total</b>	<b>8</b>	<b>1.40</b>	<b>0.69</b>	<b>Leve</b>
	Oficialía Mayor	Gestión de Compras.	4	1.70	1.08	Leve



Programa Presupuestario	Dependencia	Proceso	N° de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
				Inherente	Residual	
		Gestión Presupuestaria.	5	5.40	0.48	Aceptable
		Gestión de Pagos.	4	1.38	0.43	Aceptable
		<b>Sub Total</b>	13	3.02	0.65	Leve
	Dirección General de Auditoría Interna	Legalización de Libros.	10	1.53	0.71	Leve
		Servicios de Auditoría.	11	1.85	0.56	Aceptable
		Asesoría.	11	1.65	0.47	Aceptable
		<b>Sub Total</b>	32	1.68	0.58	Aceptable
	Dirección Financiera	Fondo de Caja Chica.	6	2.13	0.48	Aceptable
		Gestión Presupuestaria.	11	2.99	0.46	Aceptable
		Gestión Contable.	8	2.54	0.46	Aceptable
		<b>Sub Total</b>	25	2.64	0.47	Aceptable
	Departamento de Contraloría de Servicios	Contraloría de Servicios	5	0.42	0.40	Aceptable
		<b>Sub Total</b>	5	0.42	0.40	Aceptable
	Gestión Institucional de Recursos Humanos	Gestión del Empleo.	10	1.01	0.53	Aceptable
		Relaciones Humanas y Sociales	4	1.00	0.48	Aceptable
		Gestión del Desarrollo.	7	0.83	0.46	Aceptable
		Organización del Trabajo.	5	1.56	0.38	Aceptable
		Gestión de la Seguridad. Higiene y Salud Ocupacional.	4	0.80	0.33	Aceptable
		Aplicaciones y Compensaciones	6	1.13	0.27	Aceptable
		Medicina de Empresa.	5	0.90	0.26	Aceptable
		Servicios del Personal	4	0.90	0.25	Aceptable
		<b>Sub Total</b>	45	1.02	0.39	Aceptable
	Dirección Jurídica	Gestión Jurídica Contractual.	6	2.20	0.33	Aceptable
		Servicios Técnicos Jurídicos.	12	1.41	0.31	Aceptable
		Procedimiento Administrativo Disciplinario.	5	1.04	0.30	Aceptable
		<b>Sub Total</b>	23	1.53	0.31	Aceptable
		<b>Sub Total 779</b>	<b>300</b>	<b>1.82</b>	<b>0.94</b>	<b>Leve</b>
783	Instituto Nacional de Criminología	Atención a la Población con Medidas Privativas de Libertad.	12	4.85	1.93	Moderado
		<b>Sub Total</b>	12	4.85	1.93	Moderado
	Programa de Atención Institucional	Fase de Acompañamiento.	3	4.17	2.70	Moderado
		Ubicación de las personas de detenidas.	4	1.88	1.88	Moderado



Programa Presupuestario	Dependencia	Proceso	N° de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
				Inherente	Residual	
		Fase de Ingreso.	5	1.46	1.00	Leve
		Fase de Egreso.	2	1.50	0.60	Aceptable
		Sub Total	14	2.16	1.56	Moderado
	Departamento de Arquitectura	Infraestructura Institucional.	9	1.27	1.36	Leve
		Sub Total	9	1.27	1.36	Leve
	Programa Nacional de Atención a la Población Penal Juvenil	Fase de Ingreso.	4	2.33	1.20	Leve
		Fase de Egreso.	4	2.05	1.18	Leve
		Fase de Acompañamiento.	10	2.83	1.11	Leve
		Sub Total	18	2.54	1.14	Leve
	Programa de Atención Semi Institucional	Fase de Acompañamiento.	6	2.90	2.65	Moderado
		Fase de Ingreso.	11	0.90	0.48	Aceptable
		Fase de Egreso.	3	0.30	0.30	Aceptable
		Sub Total	20	1.41	1.11	Leve
	Dirección Administrativa	Gestión de Compras	5	3.08	1.92	Moderado
		Gestión de Almacenes e Inventarios.	16	1.94	0.88	Leve
		Gestión Presupuestaria	5	5.40	0.84	Leve
		Gestión de Pagos	5	1.80	0.60	Aceptable
		Gestión Alimentaria	14	2.59	0.60	Aceptable
		Sub Total	45	2.64	0.87	Leve
	Programa de Atención en Comunidad	Fase de Acompañamiento.	17	1.25	0.92	Leve
		Fase de Ingreso.	9	1.21	0.77	Leve
		Fase de Egreso	5	1.08	0.48	Aceptable
		Sub Total	31	1.21	0.81	Leve
	Dirección General de Adaptación Social	Ejecución de las Medidas Privativas de Libertad y Sanciones Alternativas.	7	2.30	0.67	Leve
		Sub Total	7	2.30	0.67	Leve
	Policía Penitenciaria	Custodia y Vigilancia.	16	1.97	0.63	Leve
		Sub Total	16	1.97	0.63	Leve
	Departamento Industrial y Agropecuario	Gestión Productiva Industrial y Agropecuaria.	15	2.31	0.45	Aceptable
		Sub Total	15	2.31	0.45	Aceptable
	Escuela de Capacitación Penitenciaria	Capacitación del Personal Penitenciario.	30	3.74	0.22	Aceptable
		Sub Total	30	3.74	0.22	Aceptable
	<b>Sub Total 783</b>		<b>217</b>	<b>2.42</b>	<b>0.88</b>	<b>Leve</b>
<b>Total</b>			<b>626</b>	<b>2.11</b>	<b>0.92</b>	<b>Leve</b>



El análisis más detallado del cuadro anterior se presenta en los siguientes puntos desarrollados en este documento.

## **2.2 NIVEL DE RIESGO INSTITUCIONAL POR PROGRAMA PRESUPUESTARIO**

El nivel de riesgo por programa presupuestario se estima como el promedio del nivel de riesgo de cada una de las dependencias que operan con recursos del mismo, o que así se haya definido conforme los criterios para el manejo de la información previstos para el procedimiento en cuestión.

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos.

### **2.2.1 Nivel de Riesgo Institucional según el Programa Presupuestario Denominado Patronato de Construcciones, Instalaciones y Adquisición de Bienes**

Esta dependencia opera con recursos del Programa Presupuestario de la Administración Penitenciaria, sin embargo por su naturaleza jurídica se segrega de las demás dependencias que operan con recursos de este programa presupuestario.

En términos de Nivel de Riesgo Residual, ésta dependencia es la que reporta el mayor nivel de riesgo con 0.96 puntos, mismo que se cataloga en un nivel "Leve" requiriéndose la implementación de acciones de mejora para el cumplimiento de sus objetivos.

De conformidad con la valoración de riesgos, las medidas de control implementadas por esta dependencia logran disminuir el riesgo de un nivel moderado (2.41 puntos) a un nivel de riesgo leve (0.96 puntos), quedando en evidencia la necesidad de implementar acciones de mejora tendientes a alcanzar los objetivos institucionales.

La información descrita se muestra en el siguiente cuadro.



Cuadro 2.2.1.1: nivel de riesgo institucional del Patronato de Construcciones, Instalaciones y Adquisición de Bienes.

ID	Dependencia	N° de Riesgos	Nivel de Riesgo		
			Inherente	Residual	Categoría
1.1	Patronato de Construcciones, Instalaciones y Adquisición de Bienes	53	2.41	0.96	Leve
Total		53	2.41	0.96	Leve

## 2.2.2 Nivel de Riesgo Institucional Según el Programa Presupuestario de Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana (780)

Las dependencias que operan con recursos del programa presupuestario denominado Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana identificaron en total 56 riesgos, con un Nivel de Riesgo Inherente de 2.31 puntos el cual se ubica en una categoría de “Moderado” y con un Nivel de Riesgo Residual de 0.94 puntos, ubicado en una categoría de “Leve”.

En cuanto al Nivel de Riesgo Residual, la Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos presenta el mayor nivel de riesgo, con 1.15 puntos el cual se ubica en la categoría de “Leve”, mientras que la Dirección de Espectáculos Públicos y la Dirección de Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana presentan 0.79 y 0.73 puntos respectivamente, ambas en una categoría “Leve”.

El detalle descrito anteriormente se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.2.2.1: nivel de riesgo de las dependencias del programa presupuestario de la Promoción de la Paz y Convivencia Ciudadana.

ID	Dependencia	N° de Riesgos	Nivel de Riesgo		
			Inherente	Residual	Categoría
2.1	Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos	26	1.78	1.15	Leve
2.2	Dirección de Espectáculos Públicos	18	2.94	0.79	Leve
2.3	Dirección General de Promoción de la Paz y Convivencia Ciudadana	12	2.50	0.73	Leve
Programa Presupuestario 780		56	2.31	0.94	Leve



En cuanto a la eficiencia y eficacia de las medidas de administración adoptadas por la administración, las mismas logran una disminución del nivel de riesgo de una categoría "Moderada" con 2.31 puntos, a una categoría "Leve" con 0.94 puntos, requiriéndose la implementación de mejoras que permitan la operación de los procesos en un nivel de riesgo aceptable para el cumplimiento de sus objetivos.

### **2.2.3 Nivel de Riesgo Institucional Según el Programa Presupuestario de la Actividad Central (779)**

Las dependencias que operan con recursos del programa presupuestario denominado Actividad Central identificaron en total 300 riesgos, con un Nivel de Riesgo Inherente de 1.82 puntos el cual se ubica en una categoría de "Moderado" y con un Nivel de Riesgo Residual de 0.93 puntos, ubicado en una categoría de "Leve".

En términos de Nivel de Riesgo Residual, el Departamento de Informática presenta el mayor nivel de riesgo, con un promedio de 2.25 puntos los cuales se ubican en una categoría de "Moderado", seguido de la Secretaría de Planificación Sectorial de institucional con 1.72 puntos en una categoría también de "Moderado". Seguidamente se encuentran la Proveeduría Institucional, el Departamento de Servicios Generales, el Archivo Central y la Oficialía Mayor ubicadas en una categoría de riesgo "Leve" con 0.96, 0.85, 0.69 y 0.65 puntos respectivamente. Dentro de la Categoría de Nivel de Riesgo Aceptable se encuentra la Auditoría Interna, la Dirección Financiera, la Contraloría de Servicios, Recursos Humanos y la Dirección Jurídica con 0.58, 0.47, 0.40, 0.39 y 0.31 puntos respectivamente.

El detalle descrito anteriormente se puede observar en el siguiente cuadro.



Cuadro 2.2.3.1: nivel de riesgo del operan con recursos del Programa Presupuestario de la Actividad Central.

ID	Dependencia	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		
			Inherente	Residual	Categoría
3.1	Departamento de Informática	31	2.84	2.25	Moderado
3.2	Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional	38	2.11	1.72	Moderado
3.3	Proveduría Institucional	60	1.48	0.96	Leve
3.4	Departamento de Servicios Generales	20	1.82	0.85	Leve
3.5	Archivo Central	8	1.40	0.69	Leve
3.6	Oficialía Mayor	13	3.02	0.65	Leve
3.7	Dirección General de Auditoría Interna	32	1.68	0.58	Aceptable
3.8	Dirección Financiera	25	2.64	0.47	Aceptable
3.9	Departamento de Contraloría de Servicios	5	0.42	0.40	Aceptable
3.10	Gestión Institucional de Recursos Humanos	45	1.02	0.39	Aceptable
3.11	Dirección Jurídica	23	1.53	0.31	Aceptable
Programa Presupuestario 779		300	1.82	0.94	Leve

En cuanto a la eficiencia y eficacia de las medidas de administración de los riesgos adoptadas por la administración en cada una de las dependencias que operan con recursos del Programa Presupuestario de la Actividad Central (779), se observa una disminución generalizada del nivel de riesgo de 1.82 puntos (Moderado) a 0.94 (leve), no obstante que no se logran niveles aceptables en todas las dependencias, lo cual crea la necesidad de implementar acciones de mejora en procura de operar en niveles de riesgos aceptables.

#### **2.2.4 Nivel de Riesgo Institucional Según el Programa Presupuestario de la Administración Penitenciaria (783)**

Las dependencias que operan con recursos del programa presupuestario denominado Administración Penitenciaria identificaron 217 riesgos en total, mismos que representan en promedio un Nivel de Riesgo Inherente de 2.42 puntos el cual se ubica en una categoría de "Moderado" y con un Nivel de Riesgo Residual de 0.88 puntos, el cual se categoriza como "Leve".



En términos de Nivel de Riesgo Residual, el Instituto Nacional de Criminología presenta el mayor nivel de riesgo, con un promedio de 1.93 puntos los cuales se ubican en una categoría de “Moderado”, seguido del Programa de Atención Institucional con 1.56 puntos en una categoría también de “Moderado”. En la categoría de leve de encuentran el Departamento de Arquitectura, el Programa de Atención a la Población Penal Juvenil, el Programa de Atención Semi Institucional, la Dirección Administrativa, el Programa de Atención en Comunicad, la Dirección General de Adaptación Social y la Dirección de la Policía Penitenciaria con 1.36, 1.14, 1.11, 0.87, 0.81, 0.67 y 0.63 respectivamente, mientras que el Departamento Industrial y Agropecuario junto con la Escuela de Capacitación Penitenciaria se encuentran en un nivel de riesgo “Aceptable” con 0.45 y 0.22 respectivamente.

El detalle descrito anteriormente se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.2.4.1: nivel de riesgos de las dependencias que operan con recursos del Programa presupuestario de la Administración Penitenciaria.

ID	Dependencia	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		
			Inherente	Residual	Categoría
4.1	Instituto Nacional de Criminología	12	4.85	1.93	Moderado
4.2	Programa de Atención Institucional	14	2.16	1.56	Moderado
4.3	Departamento de Arquitectura	9	1.27	1.36	Leve
4.4	Programa Nacional de Atención a la Población Penal Juvenil	18	2.54	1.14	Leve
4.5	Programa de Atención Semi Institucional	20	1.41	1.11	Leve
4.6	Dirección Administrativa	45	2.64	0.87	Leve
4.7	Programa de Atención en Comunidad	31	1.21	0.81	Leve
4.8	Dirección General de Adaptación Social	7	2.30	0.67	Leve
4.9	Policía Penitenciaria	16	1.97	0.63	Leve
4.10	Departamento Industrial y Agropecuario	15	2.31	0.45	Aceptable
4.11	Escuela de Capacitación Penitenciaria	30	3.74	0.22	Aceptable
Total		217	2.42	0.88	Leve

En términos de eficiencia y eficacia de las medidas de control adoptadas por la administración, se puede observar una disminución en el nivel de riesgo de una categoría “Moderada” (2.42 puntos) a “Leve” (0.88 puntos), lo cual denota un esfuerzo a la vez que



pone en evidencia la necesidad de implementar acciones de mejora para lograr niveles de riesgo aceptables.

## **2.3 NIVEL DE RIESGO INSTITUCIONAL POR DEPENDENCIA**

El nivel de riesgo de una dependencia se estima como el promedio ponderado del nivel de riesgo de los procesos ejecutados en la misma. Seguidamente se presentan los resultados obtenidos al respecto.

### **2.3.1 Nivel de Riesgo de las Dependencias del Patronato de Construcciones, Instalaciones y Adquisición de Bienes**

Para el ejercicio de valoración del riesgo en el Patronato de Construcciones, Instalaciones y Adquisición de Bienes se identificaron 7 procesos por medio de los cuales esta dependencia aporta a la misión institucional.

Una vez realizada la valoración del riesgo en estos procesos, se tiene según el nivel de riesgo residual, que el proceso de Comercialización es el más crítico, ubicado en una categoría de moderado con 2.84 puntos; Siguiendo el orden de mayor a menor, se tienen los procesos de contratación, presupuesto e infraestructura ubicados en un nivel de riesgo leve, y finalmente, se tienen los procesos de gestión contable, incentivo económico a los privados de libertad y caja chica con un nivel de riesgo aceptable.

En el siguiente cuadro se presentan los resultados antes descritos.



Cuadro 2.3.1.1: nivel de riesgo del Patronato de Construcciones, Instalaciones y Adquisición de Bienes.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
1.1.1	Comercialización.	8	3.35	2.84	Moderado
1.1.2	Contratación.	10	2.13	0.85	Leve
1.1.3	Presupuesto.	7	2.87	0.76	Leve
1.1.4	Infraestructura Penitenciaria.	11	2.21	0.75	Leve
1.1.5	Gestión Contable.	7	2.20	0.46	Aceptable
1.1.6	Incentivo Económico a los Privados de Libertad.	6	1.60	0.30	Aceptable
1.1.7	Caja Chica.	4	2.58	0.30	Aceptable
Total		53	2.41	0.94	Leve

En lo que respecta a la eficiencia y eficacia de las medidas de control existentes para la administración de los riesgos presentes en el cumplimiento de los objetivos trazados para los procesos en cuestión, es importante resaltar la necesidad de mejoras en los procesos de comercialización, contratación, presupuesto e infraestructura, en los cuales hay controles que disminuyen el nivel de riesgo inherente, no obstante que lo hacen a un nivel de riesgo aceptable.

### **2.3.2 Nivel de Riesgo de las Dependencias del Programa Presupuestario de Promoción de la Paz y Convivencia Ciudadana (780)**

Para presentar el nivel de riesgo de los procesos de las dependencias que operan con recursos del programa presupuestario de Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana, se agrupan los mismos por dependencia y estas se presentan en el orden de mayor a menor nivel de riesgo residual de la dependencia.

#### **2.3.2.1 Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos**

Esta dependencia es la que exhibe el mayor nivel de riesgo residual de las que integran el programa presupuestario en cuestión.



Su aporte al cumplimiento de la misión institucional lo realiza por medio de dos procesos, sea la Resolución Alternativa de Conflictos y la Socialización de los Métodos de Resolución Alternativa de Conflictos. El primer proceso mencionado se ubica en un nivel de riesgo moderado, mientras que el último proceso se ubica en un nivel de riesgo catalogado como leve, incluso muy cerca de alcanzar un nivel aceptable.

En cuanto a la eficiencia y eficacia de las medidas de control implementadas por esta dependencia, se puede decir que respecto al proceso de Resolución Alternativa de Conflictos, las mismas logran poca reducción en el nivel del riesgo, mientras que para la Socialización de la Resolución Alternativa de Conflictos, las acciones existentes presentan un mayor impacto en la gestión logrado una disminución de un nivel moderado a casi aceptable.

En el siguiente Cuadro se presenta la información descrita.

Cuadro 2.3.2.1: Nivel de Riesgo de la Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
2.1.1	Resolución Alternativa de Conflictos.	14	1.69	1.54	Moderado
2.1.2	Gestión Social de Métodos de Resolución Alternativa de Conflictos.	12	1.88	0.69	Leve
Total		18	2.94	0.79	Leve

### 2.3.2.2 Dirección de Espectáculos Públicos

Esta dirección se ubica como la segunda más crítica de las que operan con recursos del programa presupuestario en cuestión. Cuenta con un único proceso denominado Espectáculos Públicos, Materiales Audiovisuales e Impresos, el cual se ubica en un nivel de riesgo Leve, exhibiendo una disminución desde un nivel de riesgo Inherente de 2.94 puntos a un nivel de riesgo residual de 0.79 puntos, catalogado como Leve.

Conforme los datos antes descritos, esta dependencia requiere implementar algunas mejoras que logren ubicar su proceso en un nivel de riesgo aceptable.



Cuadro 2.3.2.2: Nivel de Riesgo de la Dirección de Espectáculos Públicos.

ID	Proceso	N° de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
2.2.1	Espectáculos Públicos, Materiales Audiovisuales e Impresos.	18	2.94	0.79	Leve
Total		18	2.94	0.79	Leve

### 2.3.2.3 Dirección General de Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana

Esta dependencia cuenta con un proceso denominado promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana, el cual exhibe un nivel de riesgo residual de 0.73 puntos, mismo que ubica a esta dependencia como la de menor nivel de riesgo entre las demás dependencias que operan con recursos del programa presupuestario de Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana.

En cuanto al cambio que se da en el nivel de riesgo al implementar medidas de control, se tiene una disminución desde 2.50 puntos hasta 0.73 puntos en el nivel de riesgo, lo cual indica una mejoría gracias a los controles implementados, sin embargo aún queda brecha de mejora para lograr que el riesgo residual se ubique en un nivel aceptable para este proceso.

En el siguiente cuadro se puede visualizar los resultados antes descritos.

Cuadro 2.3.2.3: Nivel de Riesgo de la Dirección General de Promoción de la Paz y Convivencia Ciudadana.

ID	Proceso	N° de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
2.3.1	Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana	12	2.50	0.73	Leve
Total		12	2.50	0.73	Leve



### **2.3.3 Nivel de Riesgo de las Dependencias del Programa Presupuestario de la Actividad Central (779)**

El nivel de riesgo por proceso en las dependencias que operan con recursos del programa presupuestario de la actividad central se presenta siguiendo el orden de las dependencias de mayor a menor nivel de riesgo, por lo que no se debe entender que el primer proceso en exhibirse es el de mayor riesgo a nivel de las dependencias que operan con recursos del programa presupuestario en análisis.

#### **2.3.3.1 Departamento de Tecnologías de Información**

Este departamento cuenta con 5 procesos para el cumplimiento de su misión a nivel institucional, sean la gestión de los sistemas de información institucionales, la gestión de las comunicaciones electrónicas institucionales, el soporte tecnológico a usuarios, la gestión de la infraestructura tecnológica y la administración de los repositorios de información situacionales, con 2.71, 2.40, 2.24, 1.60 y 1.50 puntos respectivamente en su nivel de riesgo residual, ubicándose en una categoría de moderado a excepción de la administración de repositorios de información el cual se ubica en una categoría de riesgo leve con 1.50 puntos.

Es importante resaltar de conformidad con los datos recopilados, que las medidas de administración con las que cuenta este departamento no logra disminuir la categoría del nivel de riesgo en que opera esta dependencia, siendo esta del tipo moderado tanto para un escenario sin medidas de control como para un escenario con medidas de control.

En el siguiente cuadro se puede ver los datos antes descritos.



Cuadro 2.3.3.1: Nivel de Riesgo del Departamento de Informática.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
3.1.1	Gestión de los sistemas de información institucionales.	12	3.00	2.71	Moderado
3.1.2	Gestión del sistema de comunicaciones electrónicas institucionales.	3	3.00	2.40	Moderado
3.1.3	Soporte Tecnológico a Usuarios.	8	2.69	2.24	Moderado
3.1.4	Gestión de la Infraestructura de la plataforma tecnológica.	3	2.20	1.60	Moderado
3.1.5	Administración de los repositorios de información institucionales.	5	3.00	1.50	Leve
Total		31	2.84	2.25	Moderado

### 2.3.3.2 Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional

La secretaría de Planificación Sectorial e Institucional cuenta con cinco procesos para la ejecución de sus competencias en el marco legal institucional, sean la Gestión de Proyectos Especiales, Gestión de Seguimiento y Evaluación, Gestión de Planes y Presupuesto, Gestión y Calidad Institucional así como la Gestión de Planeamiento Estratégico, con 2.08, 1.83, 1.70, 1.55 y 0.27 respectivamente.

En cuanto al impacto que tienen las medidas de administración del riesgo adoptadas por la administración, solamente en un caso se determinó una disminución de categoría en el nivel de riesgo, sea desde para el proceso de gestión del planeamiento estratégico el cual bajó su nivel de riesgo inherente de 1.27 a un nivel de riesgo residual de 0.27, mientras que para los demás procesos, la mejoría fue mínima, manteniéndose todas los demás en un nivel moderado aun con los controles implementados.



Cuadro 2.3.3.2: Nivel de Riesgo de la Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
3.2.1	Gestión de Proyectos Especiales	16	2.43	2.08	Moderado
3.2.2	Gestión de Seguimiento y Evaluación	3	1.67	1.83	Moderado
3.2.3	Gestión de Planes y Presupuesto	4	2.43	1.70	Moderado
3.2.4	Gestión y Calidad Institucional	12	1.92	1.55	Moderado
3.2.5	Gestión de Planeamiento Estratégico	3	1.27	0.27	Aceptable
Total		38	2.11	1.72	Moderado

### 2.3.3.3 Proveduría Institucional

Esta dependencia cuenta con cuatro procesos, de los cuales 2 se ubican en un nivel de riesgo residual leve, manteniéndose estos en la misma categoría de riesgo previo a la implementación de controles, sean los procesos de contratación administrativa y responsabilidad contractual.

En contraste con estos dos procesos, el almacenamiento de mercancías y el control de activos institucionales se ubican en un nivel de riesgo aceptable luego de que las medidas de control implantadas logran reducir su riesgo desde una categoría leve y moderada respectivamente.

En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.

Cuadro 2.3.3.3: Nivel de Riesgo de la Proveduría Institucional.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
3.3.1	Contratación Administrativa.	41	1.54	1.19	Leve
3.3.2	Responsabilidad Contractual.	7	1.29	1.03	Leve
3.3.3	Almacenamiento de Mercancías.	5	0.90	0.16	Aceptable
3.3.4	Control de Activos Institucionales.	7	1.69	0.10	Aceptable
Total		60	1.48	0.96	Leve



#### 2.3.3.4 Departamento de Servicios Generales

En el Departamento de Servicios Generales se identificaron 3 procesos, sean la Gestión de Servicios a Usuarios, Aseo y Ornato de Instalaciones, y la Gestión de la Flotilla Vehicular, todos con un nivel de riesgo inherente en una categoría de moderado y con un nivel de riesgo residual leve.

En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.

Cuadro 2.3.3.4: Nivel de Riesgo del Departamento de Servicios Generales.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
3.4.1	Gestión de Servicios a Usuarios.	4	2.00	1.18	Leve
3.4.2	Aseo y Ornato de Instalaciones.	5	1.82	1.10	Leve
3.4.3	Gestión de la Flotilla Vehicular.	11	1.75	0.61	Leve
Total		20	1.82	0.85	Leve

#### 2.3.3.5 Archivo Central

Esta unidad cuenta con un proceso denominado Gestión Documental el cual presenta un nivel de riesgo inherente de 1.54 puntos categorizado como leve, mientras que una vez implementado los mecanismos de control por parte de la administración, dicho nivel de riesgo baja a un nivel de riesgo residual de 0.69 puntos, el cual al igual que antes de los controles, se ubica en un nivel de riesgo leve.

En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.

Cuadro 2.3.3.5: Nivel de Riesgo del Archivo Central.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
3.5.1	Gestión Documental	8	1.40	0.69	Leve
Total		8	1.40	0.69	Leve



### 2.3.3.6 Oficialía Mayor

Organizacionalmente, esta dependencia tiene la responsabilidad de la gestión y uso de los recursos financieros del Programa Presupuestario de la Actividad Central (779), así como fungir como superior jerárquico de las unidades de Recursos Humanos, Proveeduría, Financiero, Tecnologías de la Información, Servicios Generales y Archivo Central, por lo el nivel de riesgo exhibido por estas dependencias no le ha de ser extraño; sin embargo, los resultados que se presentan a continuación corresponden a la valoración de riesgos de los procesos que son desarrollados enteramente por el equipo de apoyo ubicado en la Oficialía Mayor y que le asisten en su función.

La Oficializa Mayor participa en la realización de los procesos de gestión de compras, gestión presupuestaria y gestión de pagos, mismas que exhiben un nivel de riesgo inherente de 1.70, 5.4, y 1.38 puntos, sean categorías de moderado, pesado y leve respectivamente, no obstante, una vez implementadas las medidas de control por parte de la administración, dicho nivel de riesgo se redujo a 1.08, 0.48 y 0.43 puntos (Leve, Aceptable, Aceptable) respectivamente. En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.

Cuadro 2.3.3.6: Nivel de Riesgo de la Oficializa Mayor.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
3.6.1	Gestión de Compras.	4	1.70	1.08	Leve
3.6.2	Gestión Presupuestaria.	5	5.40	0.48	Aceptable
3.6.3	Gestión de Pagos.	4	1.38	0.43	Aceptable
Total		13	3.02	0.65	Leve



### 2.3.3.7 Dirección General de Auditoría Interna

La Auditoría Interna cuenta con tres procesos para la ejecución de su misión institucional, sea la legalización de libros, los servicios de auditoría y la asesoría. Estos procesos cuentan con un nivel de riesgo inherente de 1.53, 1.85 y 1.65 respectivamente, el cual es moderado, sin embargo, una vez implantadas las medidas de control correspondiente, el nivel de riesgo bajó a 0.71, 0.56, 0.47 el cual se cataloga en las categorías de nivel de riesgo leve, aceptable y aceptable respectivamente.

En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.

Cuadro 2.3.3.7: Nivel de Riesgo de la Dirección General de Auditoría Interna.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
3.7.1	Legalización de libros.	10	1.53	0.71	Leve
3.7.2	Servicios de Auditoría.	11	1.85	0.56	Aceptable
3.7.3	Asesoría.	11	1.65	0.47	Aceptable
Total		32	1.68	0.58	Aceptable

### 2.3.3.8 Dirección Financiera

Esta dependiente cuenta con tres procesos para el cumplimiento de sus competencias legales, sean la Gestión del Fondo de Caja Chica, la Gestión Presupuestaria y la Gestión Contable, los cuales operan con un nivel de riesgo Inherente de 2.13, 2.99 y 2.54 puntos respectivamente, todos en una categoría de nivel de riesgo moderada. Una vez implementados los controles requeridos por la administración, esta dependencia exhibe un Nivel de Riesgo Residual categorizado como aceptable, con valores de 0.48, 0.46 y 0.46 puntos respectivamente.

En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.



Cuadro 2.3.3.8: Nivel de Riesgo de la Dirección Financiera.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
3.8.1	Gestión del Fondo de Caja Chica. (Tesorería)	6	2.13	0.48	Aceptable
3.8.2	Gestión Presupuestaria. (Presupuesto)	11	2.99	0.46	Aceptable
3.8.3	Gestión Contable. (Contabilidad)	8	2.54	0.46	Aceptable
Total		25	2.64	0.47	Aceptable

### 2.3.3.9 Contraloría de Servicios

La Contraloría de Servicios tiene bajo su responsabilidad la ejecución de un proceso institucional denominado Contraloría de Servicios, mismo que se desarrolla en promedio en un nivel de riesgo inherente de 0.42 puntos y un nivel de riesgo residual de 0.40 puntos una vez implementados los mecanismos de control requeridos por la administración.

En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.

Cuadro 2.3.3.9: Nivel de Riesgo de la Contraloría de Servicios.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
3.9.1	Contraloría de Servicios	5	0.42	0.40	Aceptable
Total		5	0.42	0.40	Aceptable

### 2.3.3.10 Gestión Institucional de Recursos Humanos

Esta dependencia cuenta con 8 procesos por medio de los cuales cumple con su misión a nivel institucional.

Entre los aspectos más relevantes que se pueden notar para esta dependencia es el impacto de las medidas de control del riesgo implementadas por la administración, mismas que logran la disminución en todos sus procesos de un nivel categorizado como leve a un nivel aceptable.



En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.

Cuadro 2.3.3.10: Nivel de Riesgo de la Contraloría de Servicios.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
3.10.1	Gestión del Empleo.	10	1.01	0.53	Aceptable
3.10.2	Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales	4	1.00	0.48	Aceptable
3.10.3	Gestión del Desarrollo.	7	0.83	0.46	Aceptable
3.10.4	Gestión de la Organización del Trabajo.	5	1.56	0.38	Aceptable
3.10.5	Gestión de la Seguridad. Higiene y Salud Ocupacional.	4	0.80	0.33	Aceptable
3.10.6	Gestión de Aplicaciones y Compensaciones	6	1.13	0.27	Aceptable
3.10.7	Gestión de Medicina de Empresa.	5	0.90	0.26	Aceptable
3.10.8	Gestión de Servicios del Personal	4	0.90	0.25	Aceptable
Total		45	1.02	0.39	Aceptable

### 2.3.3.11 Dirección Jurídica

La Asesoría Jurídica dispone de 3 procesos por medio de los cuales ejecuta las funciones encomendadas para el cumplimiento de la misión institucional. Estos procesos cuentan con un nivel de riesgo residual categorizado como aceptable, sin embargo en cuanto al nivel de riesgo inherente se refiere, el mismo se ubica en niveles de moderado para la gestión jurídica contractual, y leve para la gestión de servicios técnicos y procedimientos administrativos disciplinarios.

En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.



Cuadro 2.3.3.11: Nivel de Riesgo de la Contraloría de Servicios.

ID	Proceso	N° de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
3.11.1	Gestión jurídica contractual.	6	2.20	0.33	Aceptable
3.11.2	Gestión de Servicios Técnicos Jurídicos.	12	1.41	0.31	Aceptable
3.11.3	Procedimiento administrativo disciplinario.	5	1.04	0.30	Aceptable
Total		23	1.53	0.31	Aceptable

En términos generales, en el cuadro anterior se puede apreciar como las medidas de control implementadas por la administración en sus diferentes procesos, reduce el nivel de riesgo inherente desde categorías como pesado, moderado y leve a un nivel de riesgo residual aceptable.

### **2.3.4 Nivel de Riesgo de las Dependencias del Programa Presupuestario de la Administración Penitenciaria (783)**

Seguidamente se presenta un pequeño análisis del comportamiento del nivel de riesgo inherente y residual por proceso para las dependencias que operan con recursos del programa presupuestario de la Administración Penitenciaria. El orden en que se presentan los datos corresponde de mayor a menor nivel de riesgo residual por dependencia.

#### **2.3.4.1 Instituto Nacional de Criminología**

Esta dependencia participa en la ejecución del proceso denominado como la atención a la población con medidas privativas de libertad, el cual a desde la emisión de directrices y recomendaciones para de la atención de las personas con medidas privativas de libertad y finaliza con el cumplimiento de las sentencias impuestas, por lo que la valoración de riesgos realizada por esta dependencia abarca desde su sede administrativa hasta las funciones desarrolladas en las diferentes unidades de apoyo y centros de adaptación social en sus diferentes modalidades de atención.



En consecuencia con lo anterior, el nivel de riesgo inherente de este proceso se ubica en una categoría de pesado con 4.85 puntos, mientras que una vez aplicadas las medidas de control por parte de la administración, el nivel de riesgo baja a un nivel moderado, con 1.93 puntos.

En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.

Cuadro 2.3.4.1: Nivel de Riesgo del Instituto Nacional de Criminología.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
4.1.1	Atención a la Población con Medidas Privativas de Libertad.	12	4.85	1.93	Moderado
	Total	12	4.85	1.93	Moderado

### 2.3.4.2 Programa de Atención Institucional

La labor que desarrolla el Programa de Atención Institucional se materializa por medio de cuatro procesos consecutivos, sea la ubicación de las personas detenidas en un centro, el ingreso, acompañamiento y el egreso, los cuales a su vez van estrechamente relacionados con el proceso evaluado por el Instituto Nacional de Criminología así como por la Dirección General de Adaptación Social, siendo las perspectiva de evaluación la que marca la diferencia.

Así mismo, otro aspecto relevante a considerar al presentar los resultados, es que la valoración, aun cuando se materializó dese la sede administrativa de la Dirección del Programa de Atención Institucional, la misma tuvo en consideración la diversidad de los factores presentes en los Centros de Adaptación adscritos a dicho programa, por lo cual los resultados obtenidos pueden ser extrapolados a estos centros.

Teniendo en consideración lo anterior, respecto a la criticidad de los procesos bajo la responsabilidad del Programa de Intuición Institucional se puede decir que el proceso de acompañamiento tiene un nivel de riesgo inherente de 4.17 puntos y un nivel de riesgo



residual de 1.93, en categorías de pesado y moderado respectivamente. Siguiendo el orden de nivel de riesgo, se tienen el proceso de ubicación con un nivel de riesgo inherente de 1.88 puntos y un nivel de riesgo residual de 1.88 puntos, en una categoría de moderado. El siguiente proceso en orden de criticidad es el proceso de ingreso de la población privada de libertad, con un nivel de riesgo inherente de 1.46 puntos y un nivel de riesgo residual de 1.00, ubicándose en una categoría de leve. Finalmente se tiene el proceso de egreso, el cual cuenta un nivel de riesgo inherente de 1.50 en una categoría de leve un nivel de riesgo residual de 0.60 en una categoría de aceptable.

En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.

Cuadro 2.3.4.2: Nivel de Riesgo del Programa de Atención Institucional.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
4.2.1	Acompañamiento. (Atención Técnica- Fase de Acompañamiento)	3	4.17	2.70	Moderado
4.2.2	Ubicación de las personas de detenidas en un centro del Programa de Atención Institucional.	4	1.88	1.88	Moderado
	Ingreso de la persona privada de libertad a los centros del Programa de Atención Institucional. (Atención Técnica – Fase de Ingreso)	5	1.46	1.00	Leve
4.2.3	Egreso de personas privadas de libertad de los centros del Programa Atención Institucional. (Atención Técnica – Fase de Egreso)	2	1.50	0.60	Aceptable
Total		14	2.16	1.56	Moderado

### 2.3.4.3 Departamento de Arquitectura

El Departamento de Arquitectura cuenta con un único proceso bajo su responsabilidad, sea el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura institucional, el cual se desarrolla a lo largo y ancho del país, en las diferentes sedes con que cuenta la institución en el área de administración penitenciaria. Este proceso cuenta con un nivel de riesgo inherente de 1.27 en una categoría leve y un nivel de riesgo residual de 1.36, igualmente categorizado como leve, en contraste con un incremento del nivel de riesgo a partir de la aplicación de medidas de control.



En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.

Cuadro 2.3.5: Nivel de Riesgo del Departamento de Arquitectura.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
4.3.1	Desarrollo y Mantenimiento de Infraestructura Institucional.	9	1.27	1.36	Leve
	Total	9	1.27	1.36	Leve

#### 2.3.4.4 Programa de Atención a la Población Penal Juvenil

Este programa cuenta con tres procesos para la atención de la población penal juvenil, sea el ingreso, acompañamiento y egreso, mismos que se desarrollan en los centros adscritos a dicho programa.

A efectos de la valoración de riesgos realizada, la misma se materializó a nivel de la Dirección del Programa, pero teniendo en consideración las diversas situaciones vividas en los centros adscritos a este, por lo cual, los datos que se presentan a continuación se pueden extender tanto a la dirección como a sus diferentes centros según se expone a continuación.

El proceso de ingreso de las personas con medidas privativas de libertad cuenta con un nivel de riesgo residual de 1.20 puntos el cual se considera leve, mientras que sin medidas de control, este proceso cuenta con un nivel de riesgo inherente de 2.33 puntos el cual se cataloga como moderado. Concordante con lo anterior, se puede decir que las medidas de control aplicadas en este proceso logran la disminución del nivel de riesgo de una categoría moderada a leve.

El proceso de egreso de este programa también se ubica en una categoría de riesgo leve según su riesgo residual, mientras que por su riesgo inherente se ubica en una categoría moderada con 2.05 puntos.



El último proceso de este Programa según su criticidad es el de acompañamiento, el cual evidencia un nivel de riesgo inherente de 2.83 puntos, catalogado como moderado, y a partir de la implementación de medidas de control, exhibe un nivel de riesgo residual de 1.11 el cual entra en la escala de nivel de riesgo leve.

En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.

Cuadro 4.4.4: Nivel de Riesgo del Programa de Atención a la Población Penal Juvenil.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
4.4.1	Fase de ingreso de la Población Penal Juvenil al Programa	4	2.33	1.20	Leve
4.4.2	Egreso de la población con sanción penal juvenil impuesta.	4	2.05	1.18	Leve
4.4.3	Acompañamiento a la población penal juvenil, con sanción impuesta.	10	2.83	1.11	Leve
Total		18	2.54	1.14	Leve

### 2.3.4.5 Programa de Atención Semi Institucional

Este programa cumple con su mandato institucional por medio de tres procesos, sea el ingreso, acompañamiento y egreso del programa, los cuales ejecuta por medio de la dirección del programa y sus centros de atención, por lo cual, la valoración de riesgos realizada tuvo en consideración las diversas variantes que podrían eventualmente materializarse en estas instancias.

Teniendo claridad en el panorama antes descrito, se puede decir que el proceso de acompañamiento es el más crítico de este programa, el cual cuenta con un nivel de riesgo residual de 2.65 puntos, lo cual lo ubica en una categoría de riesgo moderada, mientras que el nivel de riesgo inherente es de 2.90 puntos, ubicado dentro de la misma categoría. Por su parte, los procesos de ingreso y egreso de la población al programa se ubican con un nivel de riesgo residual aceptable con 0.48 y 0.30 puntos respectivamente, mientras que en su



nivel de riesgo inherente, el proceso de ingreso presenta 0.90 puntos (leve) y el proceso de egreso 0.30 puntos (aceptable).

En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.

Cuadro 4.4.5: Nivel de Riesgo del Programa de Atención Semi Institucional.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
4.5.1	Fase de ingreso de la Población Penal Juvenil al Programa.	6	2.90	2.65	Moderado
4.5.2	Egreso de la población con sanción penal juvenil impuesta.	11	0.90	0.48	Aceptable
4.5.3	Acompañamiento a la población penal juvenil, con sanción impuesta.	3	0.30	0.30	Aceptable
Total		20	1.41	1.11	Leve

### 2.3.4.6 Dirección Administrativa

La Dirección Administrativa participa en la ejecución de 5 procesos necesarios para la correcta operación de las dependencias que operan con recursos económicos del programa Presupuestario de la Administración Penitenciaria, sean la gestión de compras, gestión de almacenes e inventarios, la gestión presupuestaria, la gestión de pagos y la gestión de los servicios de alimentación. Estos procesos presentan niveles de riesgo residuales de 1.92 (moderado), 0.88 (leve), 0.84 (leve), 0.60 (aceptable) y 0.60 (aceptable) respectivamente.

Al considerar las medidas de administración aplicadas por la administración, se observa como riesgos de 3.08 (pesado), 1.94 (moderado), 5.4 (pesado), 1.80, (moderado) y 2.59 (moderado) puntos se redujeron de categoría de riesgo, no obstante que no lograron en su mayoría niveles aceptables.

En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.



Cuadro 4.4.6: Nivel de Riesgo de la Dirección Administrativa.

ID	Proceso	N° de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
4.6.1	Gestión de Compras	5	3.08	1.92	Moderado
4.6.2	Gestión de Almacenes e Inventarios	16	1.94	0.88	Leve
4.6.3	Gestión Presupuestaria	5	5.40	0.84	Leve
4.6.4	Gestión de Pagos	5	1.80	0.60	Aceptable
4.6.5	Gestión Alimentaria	14	2.59	0.60	Aceptable
Total		45	2.64	0.87	Leve

### 2.3.4.7 Programa de Atención en Comunidad

A efectos de completar la valoración de Riesgos, el programa en cuestión se conforma por la Dirección del Programa así como por las oficinas de atención en comunidad distribuidas en el territorio nacional. Siendo así, esta dependencia cuenta con 3 procesos, sean el ingreso, acompañamiento y egreso. Los tres procesos cuentan con un nivel de riesgo inherente categorizado como leve, con 1.21, 1.25, y 1.08 respectivamente, mientras que el nivel de riesgo residual es de 0.77, 0.92, ambos en un categoría leve y 0.48 en una categoría aceptable según el orden dado.

En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.

Cuadro 4.4.7: Nivel de Riesgo del Programa de Atención en Comunidad.

ID	Proceso	N° de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
4.7.1	Fase de Acompañamiento de la población adscrita al Programa	17	1.25	0.92	Leve
4.7.2	Fase de Ingreso al Programa	9	1.21	0.77	Leve
4.7.3	Fase de Egreso	5	1.08	0.48	Aceptable
Total		31	1.21	0.81	Leve



#### **2.3.4.8 Dirección General de Adaptación Social**

Esta dependencia es el máximo órgano jerárquico en materia de Ejecución de las Medidas Privativas de Libertad, y responsable del Programa Presupuestario de la Administración Penitenciaria, lo cual concuerda con su responsabilidad respecto a las dependencias agrupadas dentro de esta categoría a efectos del manejo de la información derivada de la Valoración de Riesgos Institucionales.

De acuerdo a lo anterior, la Dirección General de Adaptación Social engloba bajo su responsabilidad todos los procesos de las dependencias que le asisten en su cometido legal bajo un único proceso denominado Ejecución de las Medidas Privativas de Libertad, no obstante, la valoración de riesgos expuesta en este apartado comprende solamente los riesgos derivados de aquellas actividades desarrolladas por esta dependencia a través de su equipo de apoyo, destacado en la propia Dirección, como lo son las referidas a la emisión de políticas para la gestión penitenciaria, la transferencia y repatriación de persona privadas de libertad.

Claro el punto anterior, se puede decir que las actividades desarrolladas por la Dirección General de Adaptación Social por medio de su equipo de trabajo cuentan con un nivel de riesgo inherente de 2.30 puntos el cual se cataloga como moderado, y presenta un nivel de riesgo residual de 0.67 puntos, catalogado como leve. En contraste, en términos generales, el nivel de riesgo de esta dependencia en particular (a pesar del criterio de agrupación utilizado para el caso específico de la presente metodología) se ve reflejado en el nivel de riesgo del programa presupuestario de la Administración Penitenciaria (783).

En el siguiente cuadro se presenta el nivel de riesgo del proceso de Ejecución de las Medidas Privativas de Libertad, tomando en consideración solamente aquellas acciones desarrolladas por el equipo de apoyo de dicha dependencia según lo antes descrito.



Cuadro 2.3.4.8: Nivel de Riesgo de la Dirección General de Adaptación Social.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
4.8.1	Ejecución de las Medidas Privativas de Libertad y Sanciones Alternativas.	7	2.30	0.67	Leve
Total		7	2.30	0.67	Leve

### 2.3.4.9 Policía Penitenciaria

La Policía Penitenciaria tiene bajo su responsabilidad la ejecución de un proceso denominado custodia y vigilancia de las personas privadas de libertad, el cual ejecuta por medio de las dependencias destacadas en la sede central de dicha dirección, así como en sus diferentes unidades ubicadas en los centros adaptación social, por lo que, aun y cuando no se cuenta con el detalle por ubicación específica, la valoración de riesgos realizada considero las diferentes particularidades para representar de la mejor manera el nivel de riesgo a nivel nacional en la ejecución del proceso en cuestión.

Teniendo en consideración lo antes indicado, este proceso cuenta con un nivel de riesgo inherente de 1.97 puntos el cual se cataloga como moderado, así como un nivel de riesgo residual ubicado en una categoría de leve, con 0.63 puntos.

En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.

Cuadro 2.3.4.9: Nivel de Riesgo de la Dirección de la Policía Penitenciaria.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
4.9.1	Custodia y Vigilancia de las Personas Privadas de Libertad, Edificios Penitenciarios e Institucionales.	16	1.97	0.63	Leve
Total		7	1.97	0.67	Leve



### 2.3.4.10 Departamento Industrial y Agropecuario

Las funciones encomendadas a este departamento son satisfechas mediante la ejecución de un único proceso denominado Gestión Productiva Industrial y Agropecuaria. De conformidad con los datos obtenidos durante la valoración del riesgo, este proceso cuenta con un nivel de riesgo inherente de 2.31 puntos ubicado en una categoría moderada, mientras que el nivel de riesgo residual es de 0.45 puntos, ubicado en una categoría de aceptable.

En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.

Cuadro 2.3.4.10: Nivel de Riesgo del Departamento Industrial y Agropecuario.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
4.10.1	Gestión productiva industrial y agropecuaria.	15	2.31	0.45	Aceptable
	Total	15	2.31	0.45	Aceptable

Aun y cuando ésta dependencia coordina la ejecución de diversas actividades productivas en los centros de adaptación social, no se hace la segregación de estas localizaciones, no obstante que los resultados expuestos anteriormente consideraron la diversidad de situaciones a las que se enfrenta la dependiente en cumplimiento de sus competencias en dicho rango de acción.

### 2.3.4.11 Escuela de Capacitación Penitenciaria

La Escuela de Capacitación Penitenciaria desarrolla el proceso de Gestión de la Capacitación del Personal de la Administración Penitenciaria. Este proceso cuenta con un nivel de riesgo inherente de 3.74 puntos catalogado como pesado, y con un nivel de riesgo residual de 0.22 puntos catalogado como leve.



En el siguiente cuadro se presentan los datos antes descritos.

Cuadro 2.3.4.11: Nivel de Riesgo de la Escuela de Capacitación Penitenciaria.

ID	Proceso	Nº de Riesgos	Nivel de Riesgo		Categoría
			NRI	NRR	
4.11.1	Gestión de la Capacitación del Personal Penitenciario.	30	3.74	0.22	Leve
	Total	30	3.74	0.22	Leve

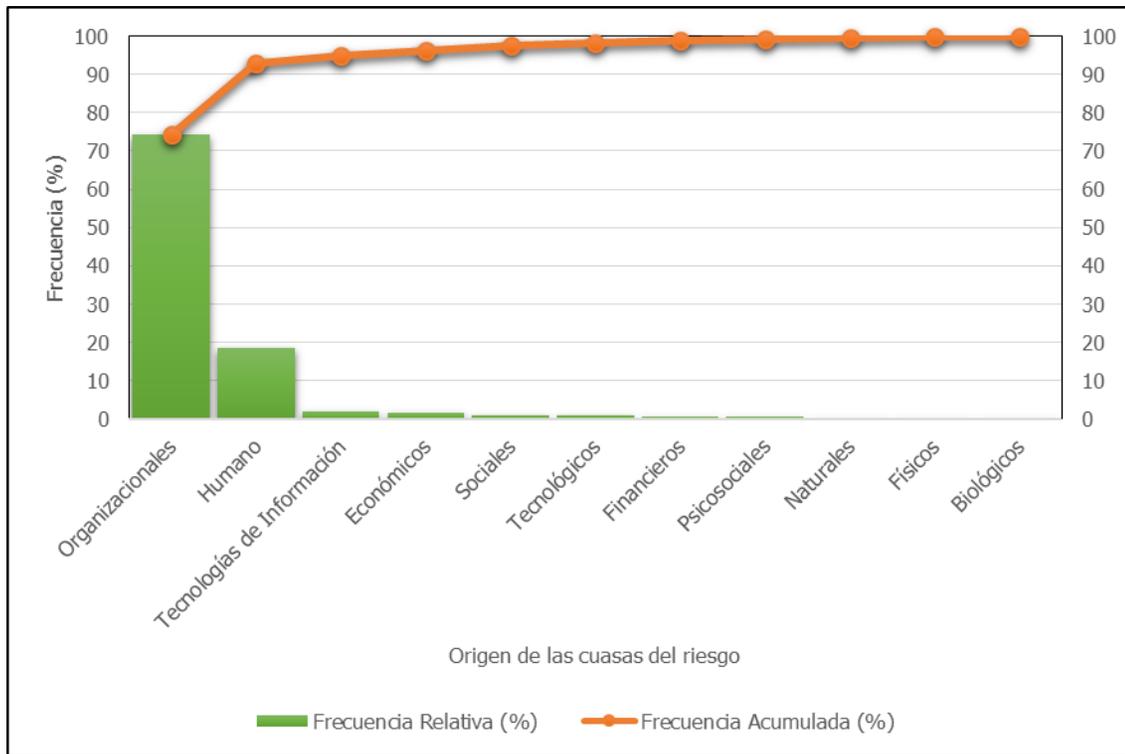
## 2.4 TIPOS DE RIESGOS INSTITUCIONALES SEGÚN EL ORIGEN DE SUS CAUSAS

De acuerdo a la clasificación de riesgos según sus causas, se tiene que alrededor de un 74.39 % de los riesgos tiene su origen a nivel organizacional, lo cual se define como la probabilidad de pérdidas por errores e ineficiencia de la organización interna. El 18.45% de los riesgos tienen su origen en el factor humano, lo cual se refiere a la ocurrencia de contingencias propiamente de la persona. Estas dos fuentes del riesgo representan en conjunto un 92.84 % de los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En la siguiente figura se presenta el detalle de los tipos de riesgo según sus causas conforme a la matriz de riesgos definida institucionalmente.



Figura 5.1: tipos de riesgos institucionales según el origen de sus causas.



Fuente: Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional.

## 2.5 PRINCIPALES FACTORES O CAUSAS DE RIESGO A NIVEL INSTITUCIONAL

Al agrupar las causas o factores de riesgo identificados por las diferentes dependencias, se tienen como resultado un total de 49 causas o factores de riesgo que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos institucionales.

De las causas o factores de riesgo identificados, se tienen que el Error Humano es la principal causa de riesgos a nivel institucional, con aproximadamente el 15.87 % de probabilidad de generar un evento indeseable. En un segundo lugar se tienen la Falta de Procedimientos y Controles con un 9.94 % de probabilidad, la Escases de Recursos Humanos con 8.86 % de probabilidad, la Falta de Capacitación con un 7.44% de probabilidad, la Debilidad o Ausencia de Procedimientos de Comunicación Institucional con un 6.10 %, la Información Incompleta con un 5.10 % y la Falta de Compromiso o Involucramiento con un 5.01 %, para totalizar



un 58.31 % de las causas más comunes que podrían desencadenar eventos indeseables en la gestión institucional, representadas en tan solo 7 causas de las 49 posibles; mientras que en el restante porcentaje para alcanzar el 80 % de las causas de riesgo categorizadas como "A" (las de mayor relevancia), se tienen las Fallas en los Sistemas Informáticos (4.01%), la Falta de Planificación (3.93%), los Equipos Inadecuados o en Mal Estado (3.59%), la Falta de Suministros y Materiales (2.51%), la Falta de Recursos Económicos (2.51%), la Sobre Población (2.42 %), y la Metodología de Trabajo (1.75).

Los datos antes expuestos se pueden visualizar en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 6.1: Priorización de los factores de riesgo a nivel institucional.

N°	Causa o Factor de Riesgo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Relativa Acumulada (%)	Categoría
1	Errores Humanos.	190	15.87	15.87	A
2	Falta de Procedimientos o Controles.	119	9.94	25.81	A
3	Escases de Recursos Humanos.	106	8.86	34.67	A
4	Falta de Capacitación.	89	7.44	42.11	A
5	Debilidad o ausencia de procedimientos de comunicación institucional.	73	6.10	48.20	A
6	Información Incompleta.	61	5.10	53.30	A
7	Falta de Compromiso/ Involucramiento.	60	5.01	58.31	A
8	Fallas en los Sistemas Informáticos Institucionales.	48	4.01	62.32	A
9	Falta de Planificación.	47	3.93	66.25	A
10	Equipos inadecuados o en mal estado.	43	3.59	69.84	A
11	Falta de Materiales y Suministros.	36	3.01	72.85	A
12	Falta de Recursos Económicos.	30	2.51	75.36	A
13	Sobre Población.	29	2.42	77.78	A
14	Metodología de Trabajo.	21	1.75	79.53	A
15	Falta o Inadecuada Infraestructura.	20	1.67	81.20	B
16	Exceso de Trabajo.	16	1.34	82.54	B
17	Inherente a la Contratación Administrativa.	15	1.25	83.79	B
18	Falta de Tecnología/ Sistemas TI.	15	1.25	85.05	B
19	Característica de la Población Atendida.	15	1.25	86.30	B
20	Datos Incompletos.	13	1.09	87.39	B
21	Condiciones Climáticas / Naturales.	12	1.00	88.39	B
22	Falta de equipos/ Herramientas.	12	1.00	89.39	B
23	Imprevistos.	11	0.92	90.31	C
24	Personas Inescrupulosas.	11	0.92	91.23	C
25	Datos Desactualizados.	10	0.84	92.06	C



N°	Causa o Factor de Riesgo	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Relativa Acumulada (%)	Categoría
26	Atraso en el envío de Datos	10	0.84	92.90	C
27	Poca Divulgación de Procedimientos de Atención Al usuario.	9	0.75	93.65	C
28	Cambio de Prioridades.	9	0.75	94.40	C
29	Falta de Transporte.	8	0.67	95.07	C
30	Infraestructura en Mal Estado.	7	0.58	95.66	C
31	Cambios en el Entorno Económico y Social.	6	0.50	96.16	C
32	Tecnología Obsoleta	5	0.42	96.57	C
33	Información Errónea.	5	0.42	96.99	C
34	Falta de Proveedores/ No Inscrito.	5	0.42	97.41	C
35	Huelgas de los Usuarios.	4	0.33	97.74	C
36	Delincuencia.	4	0.33	98.08	C
37	Agentes Biológicos.	4	0.33	98.41	C
38	Disposiciones / Regulaciones de Entes Externos.	3	0.25	98.66	C
39	Materiales y Suministros de Mala Calidad	2	0.17	98.83	C
40	Aumento de la Demanda de Servicios	2	0.17	99.00	C
41	Falta de Jurisprudencia.	2	0.17	99.16	C
42	Rotación de Personal.	2	0.17	99.33	C
43	No se analizan los Riesgos.	2	0.17	99.50	C
44	Globalización.	1	0.08	99.58	C
45	Avances Tecnológicos.	1	0.08	99.67	C
46	Falta de Acompañamiento.	1	0.08	99.75	C
47	Área de Acceso Limitado.	1	0.08	99.83	C
48	Excesos de Trámites.	1	0.08	99.92	C
49	Cultura Organizacional.	1	0.08	100.00	C
<b>Total</b>		<b>1197.00</b>	<b>100.00</b>		

Fuente: Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional.

Como ya se vio en el análisis previo, estas causas son del tipo organizacional o humano, lo cual representa un reto para la institución, en el sentido de que al ser causas cuyo origen está a lo interno, la administración puede emprender acciones tendientes a minimizar su efecto negativo en la consecución de los objetivos institucionales en el corto, mediano y largo plazo.



### **3 DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE RIESGOS**

#### **3.1.1 Identificación de Riesgos**

De conformidad con las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo emitidas por la Contraloría General de la República y el Procedimiento para la Valoración del Riesgo Institucional del Ministerio de Justicia y Paz, en la Plantilla "SEVRI-MJP-Informe-2014" se presenta la identificación de riesgos realizada por cada una de las dependencias del Ministerio de Justicia Y Paz, que operan con recursos de los programas presupuestarios de la Actividad Central, Promoción de la Paz y la Convivencia Ciudadana y la Administración Penitenciaria.

La identificación de riesgos se realizó sobre el objetivo de cada uno de los procesos desarrollados por las diferentes dependencias en cumplimiento de su competencia en el engranaje institucional.

La identificación de los riesgos se describe mediante los siguientes componentes:

- Evento: incidente o situación que podría ocurrir en un lugar específico y en un intervalo de tiempo particular y que afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Causa: el la condición o factor que genera el evento o que provoca incertidumbre.
- Consecuencia: conjunto de efectos sobre el cumplimiento de los objetivos derivados de la ocurrencia de un evento expresado cualitativamente o cuantitativamente, sean pérdidas, perjuicios, desventajas o ganancias.
- Tipo de Riesgo: según sea el origen de las causas del evento, un riesgo puede ser interno o externo, organizacional, ergonómico, entre otros según la matriz definida institucionalmente.



### **3.1.2 Análisis de Riesgo**

Para cada uno de los riesgos identificados, las personas titulares subordinadas responsables de cada uno de los procesos realizaron la estimación del Nivel de Riesgo Inherente (sin medidas de control) y del Nivel de Riesgo Residual (con medidas de control) bajo la siguiente metodología:

- Se estima la probabilidad y magnitud de ocurrencia del evento en el Escenario 1 (sin medidas de control).
- Se identifican las medidas de control existentes.
- Se estima la probabilidad y magnitud de ocurrencia del evento en el Escenario 2 (con medidas de control).

La probabilidad es la representación numérica de la cantidad de ocasiones en las que se manifiesta un evento cada vez que se ejecuta un proceso.

La magnitud se refiere al impacto que produce la ocurrencia del evento en el objetivo del proceso.

El nivel de riesgo en cada escenario se obtiene al multiplicar probabilidad por la magnitud.

En la plantilla "SEVRI-MJP-Informe-2014" se puede consultar el análisis realizado para cada uno de los riesgos.

### **3.1.3 Evaluación de Riesgos**

Para cada uno de los riesgos analizados se realizaron las siguientes acciones:

- Evaluar el grado en que la institución puede modificar o no la causa del evento con la implementación de alguna medida de administración.
- La importancia de la política, norma o proyecto en la gestión institucional.



- La eficiencia y eficacia de las medidas de administración de riesgos existentes.

En la plantilla "SEVRI-MJP-Informe-2014", se presenta la evaluación de riesgos realizada en las diferentes dependencias a nivel institucional.

### **3.1.4 Administración de Riesgos**

En esta sección solamente se presentan aquellos riesgos cuya categoría sea diferente a aceptable.

Para cada riesgo administrado se plantearon diversas acciones por medio de las cuales se espera contrarrestar el efecto de los factores de riesgo. Cada una de estas acciones se prioriza de acuerdo a:

- La relación costo beneficio de llevar a cabo cada opción.
- La capacidad e idoneidad de los entes participantes internos y externos.
- El cumplimiento del interés público y resguardo de la hacienda pública.
- La viabilidad jurídica, técnica y operacional de las opciones.

En la plantilla "SEVRI-MJP-Informe-2014" se presentan las medidas de administración de riesgos propuestas por las diferentes dependencias.

### **3.1.5 Revisión de Riesgos**

A partir de la evaluación de las medidas de control de riesgos propuesta, la administración de cada dependencia debe seleccionar e incorporar en sus planes operativos según corresponda, las acciones mediante las cuales administrará los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de sus objetivos y por ende los de la institución.



#### **4 ACCIONES POR REALIZAR**

Durante el periodo 2014, cada una de las personas titulares subordinadas completó el ejercicio de valoración del Riesgo hasta la actividad de Administración, en la cual debieron establecer propuestas para la administración de aquellos riesgos que no se encontraban en un nivel aceptable. Con la implementación de dichos planes de acción se ha atacado de manera frontal las causas de los eventos que ponen en peligro el cumplimiento de sus objetivos, logrando ubicarlos dichos riesgos en un nivel aceptable, no obstante, aún existen acciones o medidas por desarrollar las cuales es importante incluir en los planes de trabajo, sea en la reprogramación 2015 y programación 2016 entre otros, con el propósito de contar con los recursos requeridos para su materialización.

Otro aspecto importante que se debe desarrollar es la documentación a nivel institucional, la cual se ha puesto en evidencia como uno de los factores de riesgos de mayor relevancia, ante lo cual la Secretaría de Planificación Sectorial e Institucional ha actualizado la metodología existente para la Elaboración, Revisión y Actualización de los Documentos, la cual ha sido puesta a disposición de las dependencias que así lo requieran para la documentación de sus procedimientos críticos de trabajo.

Finalmente, las acciones de mejora derivadas de la aplicación de esta metodología serán incluidas en el Registro Institucional de Mejoras, para el conocimiento y seguimiento por parte de jefes, titulares subordinados, la administración activa y otros actores interesados.