



Plan de Gestión de Riesgos Institucionales.
Tribunal Superior Electoral.

Dirección Financiera
Dirección de Planificación y Desarrollo

Santo Domingo, D.N.
República Dominicana
Enero 2020

www.tse.gob.do

TABLA DE CONTENIDO



1. Introducción
2. Conceptualización y contexto.
3. Estructura de la gestión de riesgos.
4. Metodología para gestión de riesgos.
 - 4.1 Matriz contexto interno y Externo de Organización.
 - 4.2 Análisis FODA+R+A.
 - 4.3 Ciclo Deming
5. Matriz de identificación de riesgos institucionales
6. Matriz de valoración y tratamiento de riesgos institucionales
7. Observaciones finales



1. Introducción

En los últimos tiempos, se ha incrementado de manera exponencial la importancia de la gestión de riesgo en las organizaciones. Las prácticas actuales en cuanto a procesos de planificación consideran – más allá del escenario ideal para los planes – acciones que permiten minimizar el efecto de eventos que son resultantes de condiciones internas o externas a las organizaciones.

Si la disciplina de la gestión de riesgos se concibe como un proceso macro, se tendrán entonces algunos subprocesos en los que se divide, a saber: identificación, análisis, valoración y tratamiento de riesgos. Estos subprocesos suelen abordarse siguiendo las estipulaciones de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI).

En algunos países, la gestión pública está liderando los cambios y transformaciones en cuanto al desarrollo de los sistemas de gestión, aplicando criterios documentados de la Norma ISO 31000, el cual constituye, por excelencia, el documento referente por su enfoque de los riesgos inherentes a los procesos.

El Tribunal Superior Electoral de la República Dominicana, a partir del Plan Estratégico y de Desarrollo Institucional 2020-2024, incorpora la gestión de riesgos a como un estándar de gobernanza organizacional.



2. Conceptualización y contexto.

El elemento principal para proteger por parte del presente Plan de Gestión de Riesgos Institucionales es la capacidad del Tribunal Superior Electoral para sostener el cumplimiento de su misión. De esta premisa fundamental se desprende el primer objetivo del presente plan, el cual queda enunciado de la manera siguiente:

(Re) Definir los riesgos asociados al marco estratégico y a los procesos de la institución, a fin de identificar las causas y los efectos que puedan incidir en las condiciones de idoneidad para el cumplimiento de los procesos y los objetivos institucionales.

A partir de este objetivo, se hace necesario definir algunos conceptos básicos, tales como:

- Contexto de la organización: denominado también entorno de la organización, es la combinación de cuestiones internas y externas desde donde se pudiera desarrollar un efecto en cuanto al enfoque de la organización en el alcance de sus objetivos.
- Controles operacionales: son las acciones o medidas adoptadas con el objeto de mitigar los riesgos.
- Efecto: distorsión o desviación negativa o positiva, con relación al cumplimiento de los objetivos.
- Organización: entidad que tiene sus propias funciones y administración.
- Parte interesada: individuo o grupo de individuos que posee interés o está siendo afectado por el desempeño de una organización.

- **Riesgo:** combinación de la probabilidad de que ocurra un daño y la severidad de su manifestación que pueda afectar con mayor o menor intensidad a la organización, su gestión, y/o sus partes interesadas.
- **Riesgo inherente:** es el riesgo existente ante la ausencia de alguna acción que la organización pueda tomar para alterar la probabilidad o el impacto del mismo.
- **Riesgo residual:** es aquel riesgo que subsiste, con posterioridad a la implementación de los controles.
- **Valoración de riesgos:** es la estimación que se obtiene al combinar la probabilidad con el impacto que genera la materialización de un riesgo.
- **Actividades de control:** se denominan también actividades de tratamiento, son las acciones cuyo objeto es controlar la materialización o los efectos de los riesgos.

NOTA: Estas definiciones son conceptos generales con adecuaciones para los fines de uso de este documento.

Es propicio señalar, vistas las definiciones de los términos más relevantes del presente plan, que los riesgos se han abordado en el contexto de la gestión institucional del Tribunal Superior Electoral, de forma que se mitigue el impacto de estos sobre los logros de los objetivos institucionales. Vale decir, por tanto, que el ámbito de aplicación del Plan de Gestión de Riesgos Institucionales es la institución misma, con un enfoque hacia la protección y sostenibilidad de las capacidades de cumplimiento misional de la entidad.



3. Estructura de la gestión de riesgos.

El análisis de riesgos, como herramienta, permite construir el modelo del sistema de gestión con enfoque de riesgos, lo cual hace más dinámicas las actividades propias de la gestión. A partir del análisis de las amenazas y de las expectativas y necesidades de los clientes es posible incidir en el contexto interno y externo de la organización. En pasos posteriores del proceso, los resultados del análisis sirven de guía para diseñar actividades que permitan controlar la materialización o efectos de los riesgos.

Existen dos formas para hacer el abordaje de los riesgos de acuerdo con la naturaleza de los mismos, las cuales se presentan en el siguiente diagrama. El contexto de la Planificación Estratégica permite identificar los riesgos institucionales y, consecuentemente, alimenta el diseño de actividades de control del Plan Estratégico. De manera correspondiente, los procesos institucionales permiten identificar los riesgos de proceso y esta información sirve de insumo para actividades de control de procesos o de planes operativos.





4. Metodología para la gestión de riesgos.

La metodología utilizada para la gestión de riesgos está determinada por una serie de tareas, las cuales responden a los requerimientos definidos los lineamientos de las Normas Básicas de Control Interno, por lo que, la metodología empleada para la identificación, valoración y tratamiento de los riesgos institucionales es perfectamente compatible a los lineamientos definidos por el estado para la gestión de riesgo, esta metodología sigue la siguiente secuencia:

4.1 Matriz de Contexto Interno y Externo

Esta herramienta aplica para la identificación de riesgos, a partir del levantamiento

Matriz de Cuestiones Internas y Externas y Partes Interesadas

Fecha de Elaboración: 12-jul-19

Los criterios de priorización son:

- CLAVES: Realmente esenciales por la atribución legal y/o para el desempeño del organismo electoral.
- ESTRATÉGICOS: Asociados a oportunidades o amenazas relevantes.
- DEL ENTORNO: No incluidos en ninguno de los otros dos grupos

CATEGORÍA	IDENTIFICACIÓN (¿Quiénes son? ¿Cómo se llaman?)	REQUISITOS – EXPECTATIVAS/NECESIDADES (¿Qué buscan? ¿Qué esperan?)	OBLIGACIONES (¿Qué derechos tienen? ¿Qué obligaciones tenemos?)	SEGUIMIENTO (¿Cómo darles seguimiento y revisión?)	RESPONSABLE (¿Función responsable seguimiento y revisión?)	PRIORIZACIÓN (¿Quiénes son los más importantes?)
Alta Dirección	El Pleno (Jueces Magistrados)	Establecer el Lineamiento Institucional. Establecer Ejes Estratégicos. Establecer Carta Compromiso.	Cumplimiento de los Objetivos Institucionales: Consolidar la jurisdicción contenciosa electoral. Eficientizar el servicio de rectificación de las actas del Estado Civil con carácter judicial. Fortalecer y modernizar la estructura organizacional. Consolidar la imagen institucional.	PGA Institucional Rendición de Cuentas Sistema de Gestión de Calidad	Secretaría General.	Clave
Autoridades Públicas	Procuraduría General de la República (PGR)	Cumplimiento de Ley 136-09 y 133-11	Comunicar expedientes con base en lo establecido por ley	N/A		Clave
	Cámara de Cuentas (CC)	Cumplimiento de Ley 10-2004	Rendición de cuentas	auditorías	Pleno, Secretaría General, Dirección Financiera y Dir. Contenciosa Electoral, Dir. Rectificación de Actas del Estado Civil.	Clave
	Junta Central Electoral (JCE)	Cumplimiento de Ley 659	Acatar las sentencias emanadas por el TSE, en Materia Contenciosa Electoral y de Rectificación de Acta del Estado Civil.	Anotaciones de Sentencia de Rectificación de Actas.		Clave
	Tribunal Constitucional (TC)	Cumplimiento de artículos 184 y 185 de la Constitución y ley 137 art 53 y 54	N/A	N/A		Clave
Funcionarios / Representantes	Directores Encargados Personal de Apoyo	Dar Cumplimiento al Lineamiento y desarrollo personal	Reglamento Administrativo	Evaluación de Desempeño	El Pleno (Jueces Magistrados)	Clave
					Dirección de Recursos Humanos	
Proveedores	Suplidores Externos	Suplir insumos y materiales para la prestación de los servicios.	Cumpliendo los Convenios y contratos suscritos con el TSE	Satisfacción de Requerimiento	Almacen y Sumistro Area Requerientes	clave
Asociaciones	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Comunidades Nacionales locales.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Comunidad Financiera	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Sociedad Civil	Participación Ciudadana, FINJUS, Academia de Estudios Políticos y Electorales.	Auspicio de Maestrías, Transparencia,	Cooperación mutua	N/A	Secretaría General, Comunicaciones	Estratégicos
Cliente / Usuarios	Ciudadanos, partidos políticos, movimientos y agrupaciones políticas.	Servicio de Rectificación de Actas, Contencioso electoral	Completar en tiempo establecido los servicios contratados	Proceso de medición de la satisfacción del ciudadano.	Dir. De Rectificación de Actas del Estado Civil, Dir. Contencioso Electoral	Clave
Otros	OEA, FNUD, UNIDRE, Red Mundial de Justicia Electoral, A web	Transparencia, comunicación de ambas partes, Apoyo técnico	Cooperación mutua	Analizar informes	Pleno, Secretaría General	Del Entorno

Elaboró (Nombre y Firma)

Aprobó (Nombre y Firma)

Código: FOR-04/TSE-DMF-GCA-FRD-002, Versión: 01

de las expectativas de actores y clientes del contexto interno-externo.

- Aquí se identifican los riesgos operativos (contexto, efectos, causas, responsables, proceso asociado). Luego se procede a vincular la información obtenida con las amenazas identificadas a partir del análisis FODA+A+R, herramienta donde se documenta la situación reciente de la organización. El FODA+A+R constituye un instrumento esencial para la formulación de la planificación estratégica, por lo que, a partir de este instrumento se identifican riesgos a nivel estratégico o directivo.

4.2 Análisis FODA + A + R

A partir de la realización de un análisis de la situación interna y externa – y considerando además aquellas posibles situaciones con un ámbito de afectación no definido, así como otros aspectos que pudieran obstaculizar el logro de los objetivos institucionales – se completa la identificación, la valoración y el tratamiento de los riesgos.

El Análisis FODA + A + R complementa el diagnóstico institucional y recoge las siguientes variables, ligadas a la institución y a su entorno:

- Fortalezas (F):
- Oportunidades (O)
- Debilidades (D)
- Amenazas(A)
- Asuntos (A)
- Riesgos (R)





A continuación, se presenta el resumen de los hallazgos realizados a partir de la aplicación de esta herramienta¹.

ÁMBITO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	
¿Cuáles situaciones externas existen que son favorables a la institución, en relación con sus capacidades internas? ¿Cuáles condiciones actuales o futuras existen en el medio ambiente que la institución puede usar para beneficio propio?	
1	La celebración de las próximas elecciones nacionales favorece el posicionamiento institucional del Tribunal Superior Electoral en la solución de los conflictos que se susciten en ese proceso.
2	La aprobación de la Ley de Partidos y la nueva Ley Electoral constituye una oportunidad para que se clarifique la competencia del TSE.
3	Existe un interés creciente en la juventud y en muchos profesionales en los temas que son de la competencia del TSE (política, democracia, temas contenciosos/electorales)
4	La reciente creación de la Academia Dominicana de Estudios Políticos y Electorales (ADEPE), la cual tiene como finalidad realizar estudios e investigaciones científicas en el ámbito político y electoral, puede contribuir al fortalecimiento de los procesos electorales de la República Dominicana y de sus instituciones rectoras, incluyendo al TSE.
5	La disponibilidad de herramientas tecnológicas para los procesos de gestión administrativa puede facilitar la provisión de servicios a la ciudadanía, reducir el uso de papel y generar más disponibilidad de información en tiempo real.

ÁMBITO EXTERNO	
AMENAZAS	
¿Cuáles situaciones externas existen que son desfavorables a la institución, en relación con sus capacidades internas? ¿Cuáles condiciones actuales o futuras que pueden resultar perjudiciales para la institución?	
1	Insuficiencia de asignación presupuestaria limita la capacidad del TSE para implementar los planes, metas y proyectos.
2	La competencia jurisdiccional no está del todo clarificada.
3	La competencia entre diversas academias respecto de la oferta de conocimiento de temas sobre justicia electoral y de rectificación de actas del estado civil puede afectar el posicionamiento del TSE como órgano rector de la materia y como promotor principal del conocimiento en esas áreas.
4	La falta de comunicación y orientación adecuada a la hora de requerir los servicios de Rectificación de actas, por parte de sujetos no autorizados o que desconocen los procedimientos.

¹ El resultado del Análisis FODA + A + R se obtuvo a través de la combinación de la aplicación de un cuestionario-guía respondido por los miembros de la instancia de la máxima autoridad de la institución con sesiones de trabajo y discusión para validar y enriquecer los hallazgos.

5	El desconocimiento por parte de algunos sectores de la sociedad sobre las competencias del TSE, su alcance y funcionalidad.
6	La inflación y el alza de los combustibles, pues, aunque existe una partida presupuestaria establecida, puede tener efecto en la ejecución de los planes institucionales.
7	Un cambio en las condiciones económicas y fiscales del país puede afectar las operaciones del TSE.

ÁMBITO INTERNO

FORTALEZAS

¿Cuáles cosas puede la institución hacer bien? ¿Cuáles cosas le proporcionan una capacidad importante, que aumenta su eficacia? ¿Cuáles aspectos de la institución se destacan favorablemente y la ayudan en el logro de su Misión y Objetivos Estratégicos?

1	La creación del Centro de Investigación y Capacitación de Justicia Electoral y democrática (CICJEC) coloca al TSE en la vanguardia en cuanto a conocimiento en los temas de su competencia.
2	El TSE tiene capacidad de respuesta adecuada y probada en las áreas operacionales de los procesos de rectificación.
3	Existe una cultura de trabajo en equipo en las áreas encargadas de la rectificación de Actas del Estado Civil.
4	Los miembros del Pleno del TSE tienen alta preparación académica, experiencia probada, liderazgo y calidad humana.
5	Los recursos humanos del TSE tienen experiencia y capacidad probada, y se preparan en temas electorales a través de distintos procesos académicos (Maestrías, Diplomados, Congresos, etc.)
6	El TSE cuenta con alianzas con otros organismos que han permitido mejorar y agilizar los servicios.
7	Los procesos en el TSE tienen un grado adecuado de transparencia.
8	El TSE está en proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, Norma ISO TS/54001:2019
9	Oferta académica para la construcción de capacidades en actores del sistema contenciosos electoral.
10	El TSE ha demostrado capacidad de accionar para el cumplimiento eventualidades no programadas.
11	Capacidad para participar en la realización de estudios en materia electoral y temas similares.
12	Capacidad de interlocución y concertación de alianzas estratégicas con diversas instancias gubernamentales, sociales y educativas, tanto nacionales como internacionales.
13	Los acuerdos realizados con el PNUD favorecen la transparencia y la credibilidad del TSE.





ÁMBITO INTERNO	
DEBILIDADES	
¿Cuáles cosas le hacen falta a la institución? ¿Cuáles cosas ésta haciendo mal? ¿Cuáles condiciones la colocan en una situación desfavorable?	
1	Falta de espacio físico y de infraestructuras para desempeñar las labores del TSE. La infraestructura actual es inadecuada para la prestación de servicios a los usuarios y servidores de la institución.
2	La planta física está deteriorada (filtraciones en los techos)
3	Carencia de una estrategia de comunicación externa, por lo que los logros y actividades del TSE tienen poca difusión.
4	Las dependencias del Tribunal en los municipios cabeceras son xxxxx.
5	El TSE no cuenta con recursos económicos para incentivar a los recursos humanos en función de los procesos electorales venideros.
6	Carencia de un manual de procedimiento que establezca los indicadores de gestión de los procesos de la justicia electoral y de rectificación de actas del estado civil.
7	Equipos informáticos obsoletos que no permiten la agilización óptima de los procesos
8	Carencia de un mecanismo de medición que permita evaluar los niveles de satisfacción de los usuarios por los servicios que se prestan por el tribunal.
9	Impuntualidad en la hora de inicio de las audiencias, a pesar de los Autos emitidos por el Tribunal respecto al horario de audiencias contenciosas.
10	El Reglamento Contencioso Electoral está desactualizado y tiene algunos vacíos normativos.
11	Carencia de sub-sistemas en algunos procesos institucionales: Planificación, Recursos Humanos, Tecnología.
12	Falta de definición de procesos internos e inexistencias de flujogramas de trabajo.
13	Inexistencia de plataformas en línea para simplificar asistencia a los usuarios.
14	Inadecuada estructura de transportes y comunicaciones.
15	Dependencia económica del gobierno central.
16	Poco aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (Tics).
17	Debilidad en comunicación interna, para el flujo de informaciones generales en relación a convocatorias y otras actividades del Tribunal.
18	Carencia de parqueos para los usuarios y empleados de la institución.

19	Provisión deficiente de materiales gastables, tanto para oficinas como otras áreas. (Oficina, servicios generales, cocina).
20	Falta de establecimiento de controles internos.
21	Falta de un sistema de consecuencia que establezca los diferentes niveles de faltas y sanciones para el personal del TSE.
22	Inadecuada selección y reclutamiento de personal
23	Ausencia de una carrera institucional que garantice la estabilidad y los derechos adquiridos del personal técnico especializado.
24	Duplicidad de funciones por una débil interacción de las áreas.

ASUNTOS Y RIESGOS

ASUNTOS

¿Cuáles variables existen que tienen la capacidad de influir en el desempeño institucional y que no son clasificables en ninguna de las cuatro categorías anteriores?

1	Cercanía geográfica de la institución con instituciones afines y otras dependencias del Estado.
2	Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, respecto de los cuales la República Dominicana se hizo signataria, requerirán una adecuación en todo el tinglado institucional del país. El TSE debe sumarse activamente a ello, tanto en cuanto al Objetivo 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas) como en la creación de una cultura de gestión sostenible y responsable en cuanto al impacto en el medio ambiente.
3	La necesidad de que se cree un Fiscal Electoral
4	Posible descalificación de las decisiones del Pleno del TSE por parte de actores políticos que sean afectados en los procesos electorales.
5	Pocos precedentes en la aplicación de las recién aprobadas leyes núm. 33-18 de Partidos, Agrupaciones y Movimientos Políticos y núm. 15-19 de Régimen Electoral.
6	Posibilidad de establecer acuerdos con entidades nacionales e internacionales para mejorar el posicionamiento del TSE, como órgano único para dirimir conflictos acorde a su naturaleza misional.
7	Surgimiento de nuevas normativas de Ley o constitucionales que afecten la misión institucional o sus características como órgano constitucional autónomo.
8	Posibilidad de modificación de la ley No. 29-11, orgánica del TSE
9	Posibilidad de modificación de los Reglamentos internos del TSE
1	La Ley 33-18 ratifica la competencia del Tribunal Superior Electoral, lo cual da luz de sus



0	atribuciones frente a las próximas elecciones (Ver Art. 18, párr. II, Art. 30 numeral 4, Art. 31, párr. y Art. 81 de la referida Ley).
11	La recién promulgada Ley 15-19 otorga competencias al TSE en sus arts. 8, Art. 117 párr. II., Art. 125 párr. II, Art. 145, Art. 192, Art. 207 párr. II, Art. 216 y Art. 281.

ASUNTOS Y RIESGOS

RIESGOS

¿Cuáles eventos o variables pueden afectar el desempeño o la sostenibilidad institucional en caso de que se materialicen?

1	Ocurrencia de fenómenos naturales que puedan retrasar las labores del TSE. (huracán, sismos, inundaciones)
2	Ocurrencia de incidentes que puedan afectar o retrasar las labores del TSE (incendio, fallo sistémico en la infraestructura de tecnología de información, delitos informáticos)
3	Posibilidad de un cambio de gestión que pueda afectar el buen desarrollo y la continuidad de los planes.
4	Probabilidad de una crisis electoral como consecuencia de los procesos electorales venideros que pueda afectar el sistema de justicia electoral.
5	Posibilidad de desestabilidad económica y política en el país.
6	Posibilidad de una Reforma legal que modifique algún artículo de nuestra competencia (Constitución dominicana, Ley 29-11, Ley 33-18 o Ley 15-19).
7	Posibilidad de asignación de menor presupuesto por parte del gobierno central.
8	Destitución de algún miembro del pleno del TSE.
9	Probabilidad de que surjan cuestionamientos en cuanto a la transparencia por debilidad en los controles internos de la institución
10	Probabilidad de que se hagan campañas de descrédito en los medios de comunicación ante el accionar y decisiones del TSE.

OTROS ELEMENTOS

CURSOS DE ACCIÓN IDENTIFICADOS DURANTE EL ANÁLISIS FODA + A + R

Durante el Análisis FODA + A + R se identificaron algunos cursos de acción que el Plan Estratégico y de Desarrollo Institucional debe abordar.

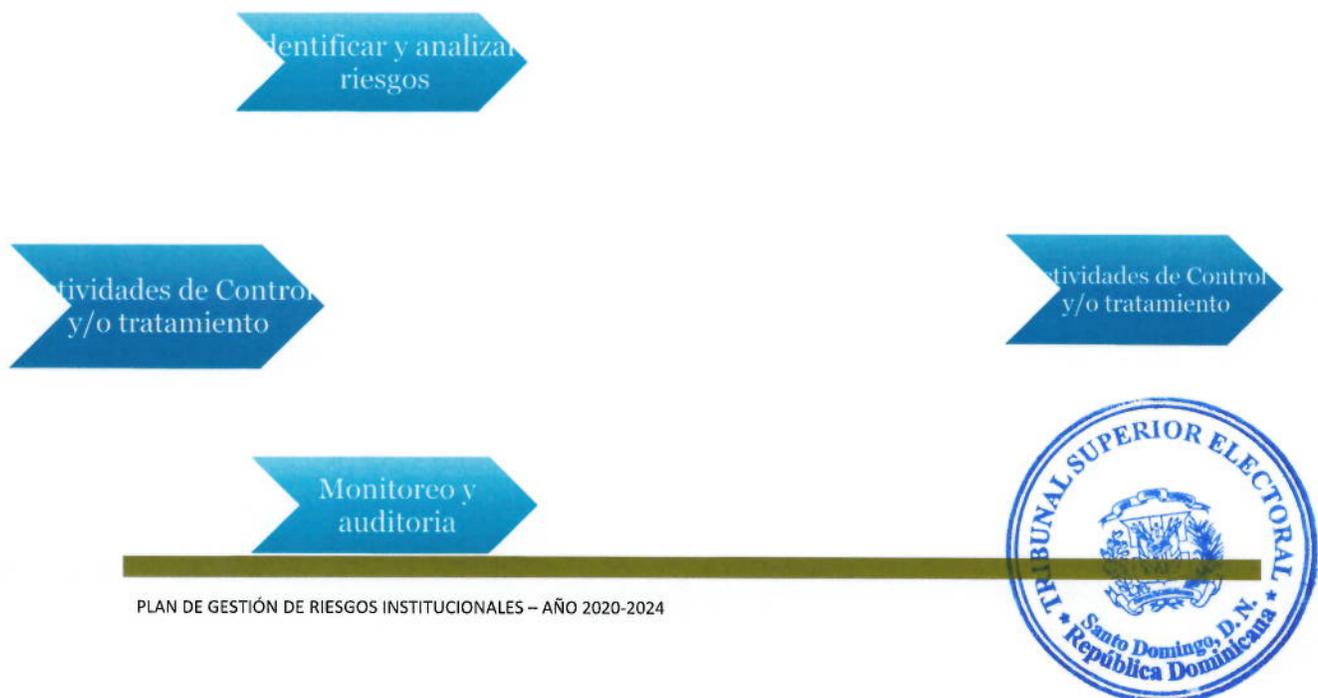
1	Necesidad de atender la formación continuada de los empleados de la institución
2	Necesidad de fortalecer la comunicación externa del TSE, así como con los aliados estratégicos a través de los medios de comunicación.
3	Promover más alianzas y/o acuerdos interinstitucionales con otros órganos del sistema promovidos por organismos especializados en procesos electorales, académicos y de rectificaciones de actas del

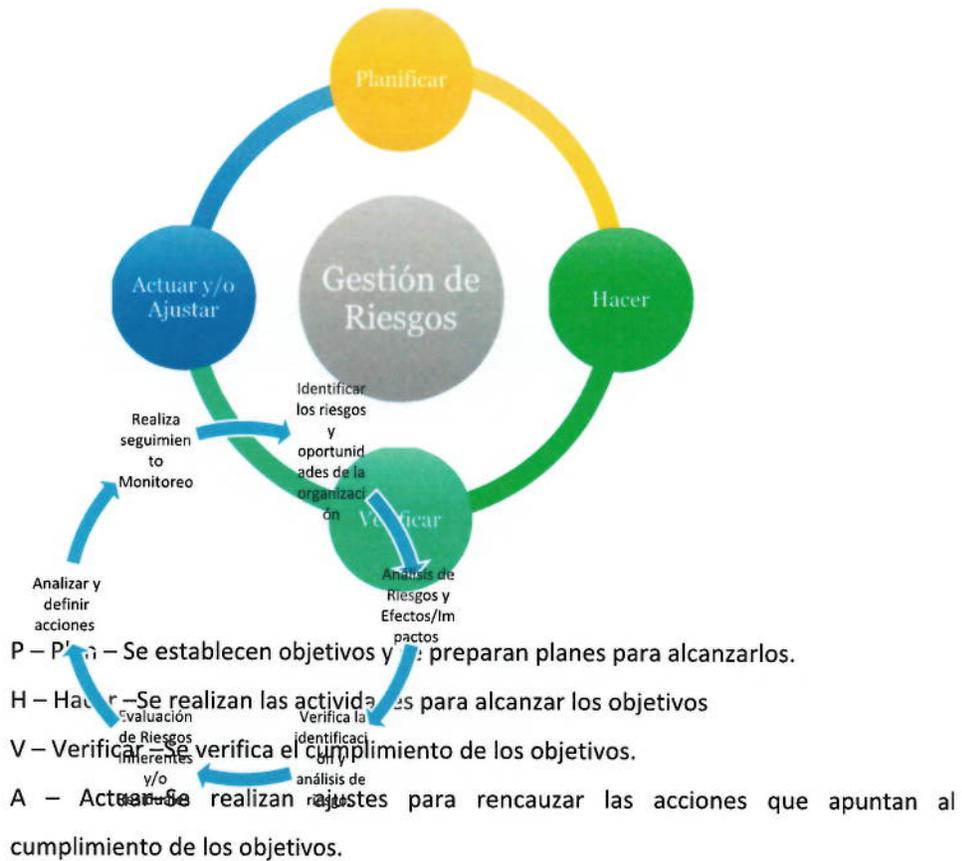
	estado civil.
4	Automatizar los procesos y disminuir el uso de papel y material gastable
5	Necesidad de generar un sentido de compromiso y pertenencia en sus servidores.
6	Desarrollo de la cultura democrática en apego a las leyes locales y cónsona con los instrumentos internacionales de los que el país forma parte.
7	Necesidad de actualizar y de manejar con efectividad las redes sociales
8	Necesidad de actualizar la página web de TSE
9	Necesidad de crear un reglamento interno respecto al otorgamiento de becas de estudios, mediante el cual se instauren las reglas y/o medidas a tomar por las personas que se benefician de becas.
10	Necesidad de fortalecer el área de informática.
11	Necesidad de adecuación de equipos para el ejercicio de las funciones diarias.
12	Necesidad de establecer un sistema de beneficios e incentivos para empleados (uniformes, comidas, transporte, cooperativa, plan de pensiones, bonos educativos, evaluación por desempeño).
1 3	En virtud de los breves plazos del calendario electoral, se debe poner en funcionamiento la Procuraduría Especializada del Ministerio Público en materia electoral, ordenada por la Ley de Régimen Electoral.

Las informaciones contenidas en este análisis complementaron aquellas que fueron levantadas y documentadas en la matriz de contexto interno y externo de la institución.

4.3 Ciclo Deming:

El Ciclo Deming (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar/ajustar) facilita las tareas de gestión de riesgos, tal como muestra el siguiente diagrama:





Luego que se completa la identificación de los riesgos combinando la información levantada en los instrumentos usados, se procede a su evaluación.

Las tareas para identificar riesgos se describen en el siguiente gráfico:



Criterios para la valoración de riesgos

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS			
CONTEXTO ANÁLISIS RIESGO			
IMPACTO PROBABILIDAD	Ligeramente Dañino	Dañino	Extremadamente Dañino
		<ul style="list-style-type: none"> Efectos legales leves, sin consecuencias significativas para la organización. No está en riesgo la salud ni la seguridad de los trabajadores. Los intereses de la organización no se comprometen de manera significativa. La imagen de la organización ante el cliente, partes interesadas y/o la sociedad se comprometen levemente. Bajas pérdidas financieras o daños materiales leves. Tanto el cliente como las partes interesadas difícilmente tendrán una inconformidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Efectos legales moderados (posibles multas o demandas). Puede estar comprometida moderadamente la salud y/o la seguridad de los trabajadores. Los intereses de la organización se ven comprometidos. La imagen de la organización ante el cliente, partes interesadas y/o la sociedad se ve comprometida de forma moderada. Pérdidas financieras medianas o daños materiales moderados. El cliente o algunos de los grupos de interés experimentan alguna insatisfacción.
Baja El daño ocurrirá raras ocasiones	Riesgo Aceptable	Riesgo Aceptable	Riesgo Moderado
Media El daño ocurrirá en algunas ocasiones.	Riesgo Aceptable	Riesgo Moderado	Riesgo No Tolerable
Alta El daño ocurrirá siempre o casi siempre.	Riesgo Moderado	Riesgo No Tolerable	Riesgo No Tolerable

La evaluación de los riesgos permitirá obtener la valoración del impacto con relación a las probabilidades de ocurrencia de estos, de forma que se facilite la toma de decisiones en cuanto al tratamiento y la definición de las actividades de control. En cuanto a las actividades de control o tratamiento, se deberá realizar una evaluación posterior a su implementación para verificar la efectividad de estas y determinar si se requiere definir actividades de control para los riesgos que pudieran persistir con posterioridad a la aplicación de los controles iniciales.

Yendo de lo general a lo particular, al contextualizar el entorno en el cual se materialice el riesgo institucional, es posible documentar el riesgo con sus efectos de trazabilidad y con sus actividades de control respectivas.

Para los casos de riesgos asociados al entorno, o asociados al marco estratégico del Tribunal Superior Electoral, se ha generado una matriz de identificación y una matriz de valoración y tratamiento de riesgos institucionales, las cuales definen los distintos niveles de evaluación, actividades de control y resultantes en cada caso.

En los casos de riesgos inherentes a los procesos, los mismos se han documentado los mapas de riesgos.





5. Matriz de Identificación de Riesgos Institucionales Tribunal Superior Electoral

No.	Proceso	CONTEXTO/ PARTE INTERESADA INTERNO/ EXTERNO	Riesgo (Descripción)	Causas	Efecto / Impacto
1	Gestión Humana	Contexto Interno Alta Dirección, Empleado, usuarios y clientes	Inconformidad en los empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Paquete laboral poco atractivo con relación al mercado. - Inadecuada implementación de matriz de escala salarial establecida. - Equipos y servicios inadecuados para realizar los trabajos. - Disminución o reducción de beneficios laborales. - Infraestructura inadecuada. - Poca participación y falta de reconocimiento. - Mal Clima Laboral y Organizacional. - Mala comunicación. - Personal no competente. - Ausencia o fallas del programa de Seguridad y Salud en el trabajo. - Desconfianza de los empleados en expresar sus necesidades por temor a afectación laboral o pérdida de empleo. - Falta de compromiso y desinterés. - Vulnerabilidad de la seguridad física. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fallas en la prestación de los servicios. - Detrimiento o afectación de la imagen. - Usuarios y otras partes interesadas inconformes. - Bajo rendimiento laboral. - Pérdidas financieras y esfuerzo organizacional. - Incumplimiento de metas y objetivos. - Detrimiento y/o pérdida de confianza en el TSE. - Afectación de clima laboral. - Alteración del orden público. - Entorpecimiento de las labores cotidianas. - Reprocesos.
2	Gestión Administrativa / Gestión de Comunicaciones / Direccionamiento Estratégico	Contexto Externo / Contexto Interno Alta Dirección	Afectación de la imagen del TSE	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas de descrédito ante el accionar y decisiones del TSE. - Ataques mediáticos y difusión de falsas noticias. - Debilidades en los controles internos de la institución. - Débiles procesos de transparencia. - Empleados y/o ex empleados inconformes. - Personal no competente. - Fallas en la prestación de los servicios. - Fallas en la comunicación. - Problemas de transparencia - Incumplimientos legales y/o reglamentarios. - Inadecuada ejecución presupuestaria. - Recursos insuficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sanciones y/o acciones legales en contra del TSE o alguno de sus miembros. - Destituciones y pérdidas de trabajo. - Destitución de algún miembro del pleno del TSE. - Afectación del clima laboral. - Estrés, apatía y empleados inconformes. - Entorpecimiento de las operaciones del TSE. - Detrimiento y/o pérdida de confianza. - Pérdida de acreditaciones y/o certificaciones.
3	Direccionamiento Estratégico / Gestión Administrativa / Gestión Humana / Tecnología	Contexto Externo / Contexto Interno Alta Dirección, Empleado, usuarios, clientes, gobierno, ONG's, Organismos de	Paradas, fallas y/o retrasos en las actividades del TSE	<ul style="list-style-type: none"> - Incidentes, accidentes o situaciones no deseados de fuerza mayor (E). huracán, incendios, fallos tecnológicos, delitos informáticos, entre otros). - Ausencia y/o falla de planes de contingencia. - Debilidad en los controles internos de la institución. - Infraestructura inadecuada. - Vulnerabilidad de la información y/o infraestructura tecnológica - Ausencia o fallas del programa de Seguridad y Salud en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fallas, afectaciones y/o retrasos la prestación de los servicios. - Detrimiento o afectación de la imagen. - Usuarios y otras partes interesadas inconformes. - Bajo rendimiento laboral. - Pérdida o afectación de la integridad de la información. - Pérdidas financieras y esfuerzo organizacional. - Incumplimiento de metas y objetivos.



	Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> - Desabastecimiento. - Empleados y/o ex empleados informados. - Personal no competente. - Fallas humanas. - Incumplimientos legales y/o contractuales. - Vencimiento de contratos de servicios. - Inadecuada ejecución presupuestaria. - Presupuesto limitado. - Crisis sociales y/o de orden público durante procesos electorales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Detrimiento y/o pérdida de confianza en el TSE. - Afectación de clima laboral. - Ataques mediáticos y difusión de falsas noticias. - Crisis sociales y/o de orden público durante procesos electorales. - Reprocesos. 	
4	<p>Direccionamiento Estratégico / Gestión de Planificación y Desarrollo</p> <p>Contexto Interno</p> <p>Alta Dirección, Empleado</p>	<p>Discontinuidad y/o afectaciones de la planificación organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio de gestión en el TSE - Rotación de personal - Nuevas leyes o cambios legislativos que afecten o limiten la gestión y/o misión del TSE. - Crisis electorales, sociales y/o políticas. - Capacidades limitadas y/o desbordadas por incrementos de servicios. - Incidentes, accidentes o situaciones no deseados de fuerza mayor (Ej. huracán, incendios, fallos tecnológicos, delitos informáticos, entre otros). - Personal no competente. - Ausencia y/o falla de planes de contingencia. - Debilidad en los controles internos de la institución. - Infraestructura inadecuada. - Vulnerabilidad de la información y/o infraestructura tecnológica - Empleados y/o ex empleados informados. - Incumplimientos legales y/o contractuales. - Inadecuada ejecución presupuestaria. - Presupuesto limitado y/o reasignado sin planificar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Detrimiento o afectación de la imagen. - Usuarios y otras partes interesadas inconformes. - Pérdidas financieras y esfuerzo organizacional. - Incumplimiento de metas y objetivos. - Detrimiento y/o pérdida de confianza en el TSE. - Afectación de clima laboral. - Reprocesos.
5	<p>Direccionamiento Estratégico / Gestión</p> <p>Contenciosa / Gestión de Rectificaciones / Secretaría General</p> <p>Contexto Externo / Contexto Interno</p> <p>Alta Dirección, gobierno, ONG's, Organismos de Cooperación</p>	<p>Desconocimiento de competencias jurisdiccionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las competencias jurisdiccionales del TSE no están claramente definidas en las normativas y leyes aplicables. - Deficiente comunicación a la ciudadanía, usuarios y clientes electorales sobre la misión, funciones y alcance de los servicios del TSE. - Comunicación y orientación inadecuada por parte de otras instituciones, abogados y personas sin competencias adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Injerencia de otros órganos e instituciones en las competencias de TSE. - Recepción de solicitudes y servicios que están por fuera de la competencia del TSE. - Conflictos jurisdiccionales y de competencias con otras instituciones y/o órganos. - Los usuarios, clientes y otras partes interesadas pueden ser engañados en detrimento sus derechos. - Incremento de costos operacionales en actividades de no competencia. - Fallas, afectaciones y/o retrasos la prestación de los servicios. - Detrimiento o afectación de la imagen. - Usuarios y otras partes interesadas inconformes. - Pérdidas financieras y esfuerzo organizacional. - Incumplimiento de metas y objetivos. - Detrimiento y/o pérdida de confianza en el TSE. - Ataques mediáticos y difusión de falsas noticias. - Reprocesos.
6	<p>Alta Gerencia / Gestión Financiera</p> <p>Contexto Externo / Contexto Interno</p>	<p>Recursos financieros</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios económicos y/o fiscales en el país, la región o sus socios comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimientos contractuales e impagos. - Incumplimiento de normativas y leyes.

 <p>7</p>	<p>Todos</p>	<p>Alta Dirección, Empleado</p> <p>Contexto Externo / Contexto Interno</p> <p>Alta Dirección, Empleado, usuarios, clientes, gobierno, ONG's, Organismos de Cooperación</p>	<p>limitados y/o insuficientes</p>	<p>- Inflación, con la consecuente alza de precios tanto de insumos como de servicios. - Alza de petróleo, combustibles fósiles y cambio de divisas. - Recortes en las asignaciones presupuestarias anuales. - Demoras en la remisión de la partidas presupuestarias asignadas desde el gobierno central. - Situación política y social tanto del país como de la región. - Incremento de costos en temporadas electorales sin ajustes presupuestarios.</p> <p>- Incidentes, accidentes o situaciones no deseados de fuerza mayor (Ej. huracán, incendios, fallos tecnológicos, delitos informáticos, entre otros). - Paradas, fallas y/o retrasos en las actividades del TSE. - Ausencia y/o falla de planes de contingencia. - Debilidad en los controles internos de la institución. - Infraestructura inadecuada. - Vulnerabilidad de la información y/o infraestructura tecnológica - Ausencia o fallas del programa de Seguridad y Salud en el trabajo. - Desabastecimiento. - Empleados y/o empleados informales. - Personal no competente. - Fallas humanas. - Mal clima laboral. - Incumplimientos legales y/o contractuales. - Vencimiento de contratos de servicios. - Inadecuada ejecución presupuestaria. - Presupuesto limitado. - Procesos no estandarizados. - Recursos insuficientes. - Crisis sociales y/o de orden público durante procesos electorales. - Alteraciones del orden público y convivencia.</p>	<p>- Sanciones y afectaciones legales. - Fallas, afectaciones y/o retrasos la prestación de los servicios. - Detrimiento o afectación de la imagen. - Usuarios y otras partes interesadas inconformes. - Incumplimiento de metas y objetivos. - Detrimiento y/o pérdida de confianza en el TSE. - Afectación de clima laboral. - Ataques mediáticos y difusión de falsas noticias. - Reprocesos. - Limitaciones para la mejora del desempeño de los servicios.</p>	<p>- Incumplimientos legales y regulatorios. - Violación de derechos fundamentales. - Fallas, afectaciones y/o retrasos la prestación de los servicios. - Detrimiento o afectación de la imagen. - Usuarios y otras partes interesadas inconformes. - Bajo rendimiento laboral. - Pérdida o afectación de la integridad de la información. - Pérdidas financieras y esfuerzo organizacional. - Incumplimiento de metas y objetivos. - Detrimiento y/o Pérdida de confianza en el TSE. - afectación de clima laboral. - Ataques mediáticos y difusión de falsas noticias. - Crisis sociales y/o de orden público durante procesos electorales. - Reprocesos.</p>	<p>- Destrucción o daño de diversa consideración en los bienes e infraestructura del TSE. - Lesiones de diversa consideración y muerte. - Paradas, fallas y/o retrasos en las actividades del TSE - Fallas, afectaciones y/o retrasos la prestación de los servicios. - Detrimiento o afectación de la imagen. - Usuarios y otras partes interesadas inconformes. - Ausentismos - Bajo rendimiento laboral. - Pérdida o afectación de la integridad de la información. - Pérdidas financieras y esfuerzo organizacional. - Incumplimiento de metas y objetivos. - Detrimiento y/o pérdida de confianza en el TSE. - Afectación de clima laboral. - Ataques mediáticos y difusión de falsas noticias. - Crisis sociales y/o de orden público durante procesos electorales. - Reprocesos.</p>
<p>8</p>	<p>Direccionamiento Estratégico / Gestión Administrativa / Gestión Humana / Tecnología</p>	<p>Contexto Externo / Contexto Interno</p> <p>Alta Dirección, Empleado, usuarios, clientes, gobierno, ONG's, Organismos de Cooperación</p>	<p>Incidentes, accidentes o situaciones no deseados de fuerza mayor (Ej. huracán, incendios, fallos tecnológicos, delitos informáticos, entre otros).</p>	<p>- Ausencia y/o falla de planes de contingencia. - Debilidad en los controles internos de la institución. - Infraestructura inadecuada. - Vulnerabilidad de la información y/o infraestructura tecnológica - Ausencia o fallas del programa de Seguridad y Salud en el trabajo. - Desabastecimiento. - Empleados y/o empleados informales. - Fallas humanas. - Personal no competente. - Incumplimientos legales y/o contractuales. - Vencimiento de contratos de servicios. - Inadecuada ejecución presupuestaria. - Presupuesto limitado. - Alteraciones del orden público y convivencia.</p>	<p>- Sanciones y afectaciones legales. - Fallas, afectaciones y/o retrasos la prestación de los servicios. - Detrimiento o afectación de la imagen. - Usuarios y otras partes interesadas inconformes. - Incumplimiento de metas y objetivos. - Detrimiento y/o pérdida de confianza en el TSE. - Afectación de clima laboral. - Ataques mediáticos y difusión de falsas noticias. - Reprocesos. - Limitaciones para la mejora del desempeño de los servicios.</p>	<p>- Incumplimientos legales y regulatorios. - Violación de derechos fundamentales. - Fallas, afectaciones y/o retrasos la prestación de los servicios. - Detrimiento o afectación de la imagen. - Usuarios y otras partes interesadas inconformes. - Bajo rendimiento laboral. - Pérdida o afectación de la integridad de la información. - Pérdidas financieras y esfuerzo organizacional. - Incumplimiento de metas y objetivos. - Detrimiento y/o Pérdida de confianza en el TSE. - afectación de clima laboral. - Ataques mediáticos y difusión de falsas noticias. - Crisis sociales y/o de orden público durante procesos electorales. - Reprocesos.</p>	<p>- Destrucción o daño de diversa consideración en los bienes e infraestructura del TSE. - Lesiones de diversa consideración y muerte. - Paradas, fallas y/o retrasos en las actividades del TSE - Fallas, afectaciones y/o retrasos la prestación de los servicios. - Detrimiento o afectación de la imagen. - Usuarios y otras partes interesadas inconformes. - Ausentismos - Bajo rendimiento laboral. - Pérdida o afectación de la integridad de la información. - Pérdidas financieras y esfuerzo organizacional. - Incumplimiento de metas y objetivos. - Detrimiento y/o pérdida de confianza en el TSE. - Afectación de clima laboral. - Ataques mediáticos y difusión de falsas noticias. - Crisis sociales y/o de orden público durante procesos electorales. - Reprocesos.</p>



9	Gestión de Humana	Contexto Externo / Contexto Interno Alta Dirección	Ausentismo laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Alteración del orden público y convivencia. - Incidentes o accidentes laborales. - Personal desmotivado. - Paquete laboral poco atractivo con relación al mercado. - Inadecuada implementación de matriz de escala salarial establecida. - Infraestructura, equipos y/o servicios inadecuados para realizar los trabajos. - Disminución o reducción de beneficios laborales. - Poca participación y falta de reconocimiento. - Mal clima laboral y organizacional. - Mala comunicación. - Ausencia o fallas de Programa de Riesgos Laborales. - Desconfianza en expresar sus necesidades por temor a afectación laboral o pérdida de empleo. - Vulnerabilidad de la seguridad física. - Acoso laboral. - Personal no competente, no comprometido y/o desinteresado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimientos legales y/o regulatorios. - Sanciones y demandas. - Paradas, fallas y/o retrasos en las actividades del TSE - Fallas, afectaciones y/o retrasos la prestación de los servicios. - Detrimiento o afectación de la imagen. - Usuarios y otras partes interesadas inconformes. - Bajo rendimiento laboral. - Pérdidas financieras y esfuerzo organizacional. - Incumplimiento de metas y objetivos. - Detrimiento y/o pérdida de confianza en el TSE. - Afectación de clima laboral. - Reprocesos.
10	Direccionamiento Estratégico / Consultoría Jurídica	Contexto Externo Alta Dirección	Creación y/o cambios en las leyes y normativas aplicables al TSE	<ul style="list-style-type: none"> - Actuación de órganos legislativos y/o de control. - Cambios en el contexto externo y/o interno en materia electoral del país. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modificación y/o afectaciones en la misión del TSE. - Fallas, afectaciones y/o retrasos la prestación de los servicios. - Personal desactualizado. - Incumplimientos legales, regulatorios y/o normativos. - Cambios en procesos y procedimientos. - Ajustes presupuestarios. - Personal insuficiente y/o necesidad de recortes. - Recursos insuficientes.
11	Gestión Humana / Gestión Administrativa	Contexto Interno Empleado, contratistas, visitantes	Incidentes y/o accidentes que afecten la salud y la seguridad del personal y otras partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia o fallas del programa de Seguridad y Salud en el trabajo. - Ausencia y/o falla de planes de contingencia. - Ausencia y/o fallas de planes de limpieza y aseó. - Infraestructura inadecuada. - Agua y/o alimentos contaminados. - Fallas de comunicación. - Falta de señalización de peligros y planes de respuesta ante emergencias. - Fallas humanas. - Personal no competente. - Fallas y/o ausencia de simulacros. - Vencimiento de contratos de servicios. - Presupuesto limitado. - Alteraciones del orden público y convivencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afectación de la integridad y salud de empleados, contratistas y visitantes. - Lesiones temporales y/o definitivas, de diversa consideración - Muerte. - Paradas, fallas y/o retrasos en las actividades del TSE - Fallas, afectaciones y/o retrasos la prestación de los servicios. - Enfermedades laborales. - Demandas, pérdidas financieras y sobrecostos. - Detrimiento o afectación de la imagen. - Usuarios, contratistas y otras partes interesadas inconformes. - Bajo rendimiento laboral. - Ausentismos. - Pérdidas financieras y materiales. - Incumplimiento de metas y objetivos. - Detrimiento y/o pérdida de confianza en el TSE. - Afectación de clima laboral.
12	Gestión Financiera	Contexto Externo / Contexto Interno	Inadecuada ejecución presupuestaria	<ul style="list-style-type: none"> - Mala planificación - Controles insuficientes o inadecuados - Incumplimiento de objetivos y metas 	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de objetivos y metas - Impagos - Pérdidas financieras

		Alta Dirección, Organismos de Control, Empleado		<ul style="list-style-type: none"> - Aumento en la productividad - Incremento de costos 	<ul style="list-style-type: none"> - Paradas, fallas y/o retrasos en las actividades del TSE - Fallas, afectaciones y/o retrasos la prestación de los servicios. - Pérdida de imagen - Sanciones y multas - Afectación en la credibilidad - Incumplimientos legales y/o contractuales
13	Gestión Financiera	Contexto Externo / Contexto Interno Proveedores	Incumplimiento de compromisos contractuales	<ul style="list-style-type: none"> - Mala planificación - Seguimiento y control del cumplimiento inadecuado y/o insuficiente - Fallas humanas y/o tecnológicas. - Rotación de personal - Procesos no estandarizados o inadecuados - Deficiente o mala comunicación en la organización. - Mal clima organizacional. - Fallas éticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sanciones y/o multas. - Pérdida de imagen. - Repercusiones legales - Pérdidas financieras - Fallas en la efectividad de la gestión del TSE. - Paradas, fallas y/o retrasos en las actividades del TSE - Fallas, afectaciones y/o retrasos la prestación de los servicios. - Pérdida de oportunidades.
14	Compras	Contexto Interno Alta Dirección, Empleado	Productos, bienes y/o servicios inadecuados.	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de los requisitos de productos o servicios adquiridos. - Seguimiento y control del cumplimiento inadecuado y/o insuficiente - Fallas humanas y/o tecnológicas. - Procesos no estandarizados o inadecuados - Deficiente o mala comunicación en la organización. - Fallas éticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdidas financieras y de esfuerzo organizacional. - Pérdida de imagen. - Repercusiones legales - Fallas en la efectividad de la gestión del TSE. - Paradas, fallas y/o retrasos en las actividades del TSE - Fallas, afectaciones y/o retrasos la prestación de los servicios. - Fallas en la elección presupuestaria. - Pérdida de oportunidades.
15	Todos	Contexto Externo / Contexto Interno Alta Dirección, clientes	Incumplimiento de requisitos, objetivos o metas.	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficientes recursos para realizar sus actividades (infraestructura física, tecnológica, equipos y demás) - Actividades laborales inadecuadas o mal planificadas según el puesto de trabajo, cubriendo varios puestos a la vez o con sobrecarga de trabajo. - Ambiente de trabajo y clima laboral no adecuado. - Mala planificación o re-planificación de planes de trabajo, incluyendo recursos. - Problemas de Seguridad y Salud en el Trabajo por mala planificación y/o gestión de los mismos - Presupuesto insuficiente y/o limitado - Seguimiento y control del cumplimiento inadecuado y/o insuficiente - Rotación de personal - Procesos no estandarizados o inadecuados - Personal desmotivado y/o no comprometido 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de efectividad en la gestión del TSE - Fallas en la prestación del servicio - Incumplimientos legales y/o contractuales - Pérdidas financieras - Sobrecarga de trabajo - Pérdida de personal competente - Pérdida o afectación de la imagen - Pérdida de oportunidades. - Sanciones y/o multas.
16	Todos	Contexto Externo Organismos de certificación o acreditación	Pérdida de acreditaciones o certificados.	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto insuficiente y/o limitado - Seguimiento y control del cumplimiento inadecuado y/o insuficiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de efectividad en la gestión del TSE - Fallas en la prestación del servicio - Incumplimientos legales, contractuales y/o voluntarios - Sobrecarga de trabajo - Pérdida o afectación de la imagen - Pérdida de oportunidades. - Pérdidas financieras.





				<ul style="list-style-type: none"> - Rotación de personal - Gestión inadecuada del conocimiento - Procesos no estandarizados o inadecuados - Personal desmotivado y/o no comprometido - Inadecuados y/o insuficientes recursos para prestar servicios (infraestructura física, tecnológica, equipos y demás) - Seguimiento y control del cumplimiento inadecuado y/o insuficiente - Personal no competente. - Personal no comprometido. - Ambiente de trabajo y clima laboral no adecuado. - Mala planificación o re-planificación de planes de trabajo, incluyendo recursos. - Fallas humanas y/o tecnológicas. - Rotación de personal - Procesos no estandarizados o inadecuados - Comunicación interna y/o externa deficiente. - Incumplimiento de metas y/o objetivos - Incumplimientos legales, sanciones y/o multas. - Escándalos públicos o mala publicidad. - Ataques mediáticos y difusión de falsas noticias. - Fallas en la prestación del servicio. - Servicios inadecuados. - Fallas éticas - Inadecuada ejecución presupuestaria. 	
17	Alta Dirección, Gestión Contenciosa, Rectificación, Secretaría General	Contexto Externo / Contexto Interno Alta Dirección, Sociedad	Pérdida de credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de cumplimiento de requisitos inadecuada, limitada o insuficiente. - Ambiente de trabajo y clima laboral no adecuado. - Mala planificación o re-planificación de planes de trabajo, incluyendo recursos. - Seguimiento y control del cumplimiento inadecuado y/o insuficiente - Rotación de personal - Gestión inadecuada del conocimiento - Procesos no estandarizados o inadecuados - Personal desmotivado y/o no comprometido - Mala imagen institucional - Desconfianza - Influencia política - Incumplimiento de objetivos y metas - Incumplimientos legales, regulatorios, contractuales y/o voluntarios - Mala imagen y/o desconfianza en las autoridades del TSE - Incumplimiento de planes estratégicos y operativos - Fallos en los servicios y desconfianza en los mismos - Paquete de compensación y retribución laboral no atractivo. - Ambiente de trabajo y clima laboral no adecuado. - Falta de oportunidades de crecimiento personal o profesional. - Planes de carrera o desarrollo profesional inadecuados o inexistentes. - Falta de garantías de estabilidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de esfuerzo y desgaste institucional - Pérdida de oportunidades - Recortes presupuestarios. - Cambio de autoridades. - Debilitación de la institucionalidad - Ataques mediáticos y difusión de falsas noticias.
18	Todos	Contexto Externo Organismos de certificación y otros	Pérdida de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultades en el logro de objetivos y metas - Reprocesos y sobrecarga de trabajo - Pérdidas financieras. - Dificultades para acceder a buenas prácticas y mejoras - Afectaciones en la imagen 	
19	Gestión Humana	Contexto Interno Empleado	Pérdida de personal calificado	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de personal competente. - Pérdidas financieras - Incumplimiento de objetivos y metas - Fuga de conocimiento y experiencia. - Sobrecarga de trabajo 	

20	Todos	Contexto Interno Alta Dirección, Empleado	Pérdidas financieras	<ul style="list-style-type: none"> - Mala planificación - Seguimiento y control del cumplimiento inadecuado y/o insuficiente - Mala planificación o re-planificación de planes de trabajo, incluyendo recursos. - Fallas humanas y/o tecnológicas. - Rotación de personal - Procesos no estandarizados o inadecuados - Deficiente o mala comunicación en la organización. - Sanciones y/o multas - Mala detección e implementación de planes de desarrollo profesional y personal de empleados - Fallas en la prestación de servicios - Mal clima organizacional. - Problemas de Seguridad y Salud en el Trabajo por mala planificación y/o gestión de los mismos 	<ul style="list-style-type: none"> - Mala ejecución presupuestaria - Recortes presupuestarios - Multas y/o sanciones - Cambio de autoridades - Incumplimiento de objetivos y metas - Afectación de la imagen
21	Gestión Humana	Contexto Interno Empleado	Personal desmotivado	<ul style="list-style-type: none"> - Paquete de compensación y retribución laboral no atractivo. - Ambiente de trabajo y clima laboral no adecuado. - Falta de oportunidades de crecimiento personal o profesional. - Planes de carrera inadecuados o inexistentes. - Insuficientes recursos para realizar sus actividades (Infraestructura física, tecnológica, equipos y demás) - Ausencia o insuficientes mecanismos de valoración y reconocimiento del buen desempeño y logro de metas. - Falta de programas o mecanismos insuficientes de crecimiento profesional y personal. - Actividades laborales inadecuadas o mal planificadas según el puesto de trabajo, cubriendo varios puestos a la vez o con sobrecarga de trabajo. - Deficiente o mala comunicación en la organización. - Paquete de compensación y beneficios laborales poco competitivos, sin revisión periódica. - Mala planificación o re-planificación de planes de trabajo, incluyendo recursos, en caso de modificar metas. - Mal clima organizacional. - Problemas de Seguridad y Salud en el Trabajo por mala planificación y/o gestión de los mismos - Desconfianza en la institución 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de personal competente. - Pérdidas financieras - Incumplimiento de objetivos y metas - Fuga de conocimiento y experiencia. - Sobrecarga de trabajo - Fallas en la prestación del servicio - Falta de efectividad en la gestión del TSE - Afectación de la imagen
22	Gestión Administrativa / Gestión Financiera / Gestión Humana	Contexto Externo Proveedores	Poca o nula comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Mala Planificación - Seguimiento y control del cumplimiento inadecuado y/o insuficiente - Fallas humanas y/o tecnológicas. - Rotación de personal - procesos no estandarizados o inadecuados - Mal clima organizacional. - Fallas éticas y posibles influencias políticas. - No acceso a todas las vías de comunicación. - Desconocimiento de utilización de las vías de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sobrecostos - Sanciones y/o multas. - Pérdida de imagen. - Repercusiones legales - Pérdidas financieras - Fallas en la efectividad de la gestión del TSE. - Fallas en la prestación del servicio. - Pérdida de oportunidades. - Reprocesos - Disponibilidad reducida de proveedores que quieran vender al TSE



23	Presidencia / Gestión de Comunicaciones	Contexto Externo Clientes, Sociedad, Medios de comunicación	Publicar información incorrecta o imprecisa.	<ul style="list-style-type: none"> - Mala implementación de directrices de comunicación institucional. - Desconocimiento de directrices de comunicación institucional. - Influencias externas al TSE. - Inadecuada gestión de la comunicación en la organización. - Personal no competente en la prestación del servicio. - Fallos éticos. - Fallos humanos y/o técnicos. - Inadecuados mecanismos de verificación y validación de información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afectación o pérdida de imagen. - Esfuerzos perdidos y desmotivación. - Pérdida de oportunidades. - Escándalos públicos - Incumplimientos legales y/o contractuales - Debilitación de la institucionalidad - Ataques mediáticos y difusión de falsas noticias.
24	Todos	Contexto Externo Sociedad	Servicios inadecuados	<ul style="list-style-type: none"> - Personal no competente. - Personal no comprometido. - Ambiente de trabajo y clima laboral no adecuado. - Mala planificación o re-planificación de planes de trabajo, incluyendo recursos, en caso de modificar metas. - Fallos humanos y/o tecnológicas. - Rotación de personal - Procesos no estandarizados o inadecuados 	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento de objetivos y metas - Falta de efectividad en la gestión del TSE - Incumplimientos legales y/o contractuales - Afectación de la imagen - Sobrecarga de trabajo - Servicios de mala calidad
25	Gestión Humana	Contexto Interno Empleado	Sobrecarga de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficientes recursos para realizar sus actividades (infraestructura física, tecnológica, equipos y demás) - Actividades laborales inadecuadas o mal planificadas según el puesto de trabajo, cubriendo varios puestos a la vez o con sobrecarga de trabajo. - Deficiente o mala comunicación en la organización. - Mala planificación o re-planificación de planes de trabajo, incluyendo recursos, en caso de modificar metas. - Limitar la creación de las vacantes aún se requieran, cubriendo con contratos temporales, funciones que son permanentes en las instituciones. - Mal clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de personal competente. - Pérdidas financieras - Incumplimiento de objetivos y metas - Fuga de conocimiento y experiencia. - Fallos en la prestación del servicio - Falta de efectividad en la gestión del TSE - Afectación de la imagen - Problemas de Seguridad y Salud en el Trabajo
26	Tecnología	Contexto Interno Alta Dirección, Empleado	Fallos en la infraestructura tecnológica y/o pérdida de información digital.	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura vulnerable, insuficiente y/o obsoleta. - Ataques informáticos. - Ausencia y/o falta de planes de contingencia. - Ausencia y/o falta de planes de resguardo de información. - Debilidad en los controles internos. - Personal no competente y/o no comprometido. - Fallos humanos y/o tecnológicas. - Rotación de personal. - Procesos no estandarizados o inadecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de información digital. - Fallos y/o afectación en la prestación de los servicios. - Detrimiento o afectación de la imagen. - Inconformidad de usuarios y otras partes interesadas. - Pérdidas financieras y esfuerzo organizacional. - Incumplimiento de metas y objetivos.





6. Matriz de Valoración y Tratamiento de Riesgos Institucionales Tribunal Superior Electoral

No.	Proceso	Riesgo (Descripción)	Probabilidad		Severidad	Nivel de Riesgo Inherente	Nivel de Riesgo Residual	FORMA DE MONITOREO	CONTROLES A IMPLEMENTAR (Tecnología, Comportamiento/Capacitación, Recursos Humanos, Procedimientos Aplicables, Otros)	Nivel de Riesgo Residual	ÚLTIMA EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES	
			Baja * Mediana * Alta *	Ligeramente Dañino * Dañino * Extremadamente Dañino *								* No Tolerable * Moderado * Aceptable *
1	Gestión Humana	Inconformidad en los empleados	Alta	Extremadamente dañino	No Tolerable	No Tolerable	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y desarrollo profesional. - Actividades y programas de integración. - Controles regulatorios en la prestación de servicios. - Planes de contingencia para la seguridad física. 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de prestación de los servicios. - Quejas y sugerencias de empleados. - Encuestas y evaluaciones de clima laboral y Organizacional. - Evaluación de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y desarrollo profesional. - Actividades y programas de integración - Controles regulatorios en la prestación de servicios. - Encuesta de Clima Laboral y Organizacional. - Programa de reconocimiento de empleados. - Implementación de planes o mecanismos de crecimiento por competencias. - Implementación de Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo. - Evaluación de desempeño 	Aceptable	19/9/2019
2	Gestión Administrativa / Gestión de Comunicaciones / Direcciónamiento Estratégico	Afectación de la imagen del TSE	Medio	Extremadamente dañino	No Tolerable	Moderado	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de gestión y seguimiento. - Cumplimiento de matriz de comunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de libre acceso a la información, gestión y transparencia. - Procedimientos estandarizados. - Controles regulatorios en la 	Aceptable	19/9/2019	

					<ul style="list-style-type: none"> - Controles regulatorios en la prestación de los servicios 		<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación electoral y de servicios del TSE. - Publicación de reportes, resultados y proceso, tanto jurisdiccionales como administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - prestación de los servicios. - Establecimiento de matriz de comunicaciones. 		
<p>3</p> <p>Direccionamiento Estratégico / Gestión Administrativa / Gestión Humana / Tecnología</p>	<p>Paradas, fallas y/o retrasos en las actividades del TSE</p>	<p>Alta</p>	<p>Extremadamente dañino</p>	<p>No tolerable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y desarrollo profesional. - Controles regulatorios en la prestación de servicios. - Planes de contingencia para la seguridad física. - Procesos y procedimientos estandarizados. - Cumplimiento regulatorio y normativo aplicable. - Seguros de salud, vida, bienes y continuidad de operaciones. 	<p>No tolerable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de gestión y seguimiento. - Evaluación y efectividad de Plan de respuesta ante emergencias. - Encuestas y evaluaciones de Clima Laboral y Organizacional. - Evaluación de Desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y desarrollo profesional. - Cumplimiento normativo aplicable. - Seguros de salud, vida, bienes y continuidad de operaciones. - Encuesta de Clima Laboral y Organizacional. - Implementación de Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo. - Plan de respuesta ante emergencias. - Planes de contingencia. - Establecimiento de matriz de comunicaciones. 	<p>Aceptable</p>	<p>19/9/2019</p>
<p>4</p> <p>Direccionamiento Estratégico / Gestión de Planificación y Desarrollo</p>	<p>Discontinuidad y/o afectaciones de la planificación organizacional</p>	<p>Alta</p>	<p>Dañino</p>	<p>No tolerable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y desarrollo profesional. - Planificación presupuestaria. - Estandarización de 	<p>Moderado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de gestión y seguimiento. - Informes y reportes de seguimiento, y 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y desarrollo profesional. - Planificación presupuestaria. - Estandarización de procesos. 	<p>Aceptable</p>	<p>19/9/2019</p>



5	Direccionamiento Estratégico / Gestión Contenciosa / Gestión de Rectificaciones / Secretaría General	Desconocimiento de competencias jurisdiccionales	Media	Extremadamente dañino	No tolerable	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de libre acceso a la información, gestión y transparencia. - Encuestas de opiniones y sugerencias (satisfacción). - Legislación y normativas aplicables. - Programas de comunicación, difusión y formación en justicia electoral. - Estrategias de comunicación en redes sociales. 	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de desempeño de cumplimiento y efectividad de planificación. - Evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de gestión y seguimiento. - Encuestas de opiniones y sugerencias (satisfacción). - Evaluación de estrategias de difusión y comunicación. - Evaluación de programas de capacitación y difusión en justicia electoral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de libre acceso a la información, gestión y transparencia. - Encuestas de opiniones y sugerencias (satisfacción). - Legislación y normativas aplicables. - Programas de comunicación, difusión y formación en justicia electoral. - Estrategias de difusión y comunicación en redes sociales. - Establecimiento de matriz de comunicaciones. - Programas de capacitación y difusión en justicia electoral. - Acuerdos de cooperación y colaboración con diferentes organismos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de ejecución presupuestaria. - Actualización y/o elaboración de reglamentos internos. - Planificación estratégica y operativa. - Evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y desarrollo profesional. - Planificación presupuestaria. - Estandarización de procesos. - Controles de ejecución presupuestaria. - Planificación estratégica y operativa. - Evaluación de desempeño. 	19/9/2019
6	Alta Gerencia / Gestión Financiera	Recursos financieros limitados y/o insuficientes	Alta	Extremadamente dañino	No tolerable	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y desarrollo profesional. - Planificación presupuestaria. - Estandarización de procesos. - Controles de ejecución presupuestaria. 	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de gestión y seguimiento. - Informes y reportes de seguimiento, y rendición de cuentas. - Evaluación de cumplimiento y efectividad de 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y desarrollo profesional. - Planificación presupuestaria. - Estandarización de procesos. - Controles de ejecución presupuestaria. - Planificación estratégica y operativa. - Evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de ejecución presupuestaria. - Actualización y/o elaboración de reglamentos internos. - Planificación estratégica y operativa. - Evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y desarrollo profesional. - Planificación presupuestaria. - Estandarización de procesos. - Controles de ejecución presupuestaria. - Planificación estratégica y operativa. - Evaluación de desempeño. 	19/9/2019	

7	Todos	Fallas, afectaciones y/o retrasos la prestación de los servicios	Media	Extremadamente dañino	No tolerable	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y desarrollo profesional. - Controles regulatorios en la prestación de servicios. - Planes de contingencia para la seguridad física. - Procesos y procedimientos estandarizados. - Cumplimiento regulatorio y normativo aplicable. - Seguros de salud, vida, bienes y continuidad de operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de gestión y seguimiento. - Cumplimiento de matriz de comunicaciones. - Evaluación de cumplimiento y efectividad de planes de contingencia. - Evaluación y efectividad de Plan de 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y desarrollo profesional. - Controles regulatorios en la prestación de servicios. - Planes de contingencia para la seguridad física. - Procesos y procedimientos estandarizados. - Cumplimiento regulatorio y normativo aplicable. - Seguros de salud, vida, bienes y continuidad de operaciones. - Encuesta de Clima Laboral y 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y desarrollo profesional. - Controles regulatorios en la prestación de servicios. - Planes de contingencia para la seguridad física. - Procesos y procedimientos estandarizados. - Cumplimiento regulatorio y normativo aplicable. - Seguros de salud, vida, bienes y continuidad de operaciones. - Encuesta de Clima Laboral y 	19/9/2019
8	Direccionamiento Estratégico / Gestión Administrativa / Gestión Humana / Tecnología	Incidentes, accidentes o situaciones no deseadas de fuerza mayor (Ej. huracán, incendios, fallos tecnológicos, delitos informáticos, entre otros).	Alta	Extremadamente dañino	No tolerable	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y desarrollo profesional. - Controles regulatorios en la prestación de servicios. - Planes de contingencia para la seguridad física. - Procesos y procedimientos estandarizados. - Cumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de gestión y seguimiento. - Cumplimiento de matriz de comunicaciones. - Evaluación de cumplimiento y efectividad de planes de contingencia. - Evaluación y efectividad de Plan de 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y desarrollo profesional. - Controles regulatorios en la prestación de servicios. - Planes de contingencia para la seguridad física. - Procesos y procedimientos estandarizados. - Cumplimiento regulatorio y normativo aplicable. - Seguros de salud, vida, bienes y continuidad de operaciones. - Encuesta de Clima Laboral y 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y desarrollo profesional. - Controles regulatorios en la prestación de servicios. - Planes de contingencia para la seguridad física. - Procesos y procedimientos estandarizados. - Cumplimiento regulatorio y normativo aplicable. - Seguros de salud, vida, bienes y continuidad de operaciones. - Encuesta de Clima Laboral y 	19/9/2019





9	Gestión Humana	Ausentismo laboral	Baja	Dañino	Acceptable	Acceptable	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y desarrollo profesional. - Actividades y programas de integración. - Controles regulatorios en la prestación de servicios. - Mecanismos de supervisión organizacional de actividades y cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de prestación de los servicios. - Encuestas y evaluaciones de Clima Laboral y Organizacional. - Evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de capacitación y desarrollo profesional. - Actividades y programas de integración. - Controles regulatorios en la prestación de servicios. - Mecanismos de supervisión organizacional de actividades y cumplimiento. 	Acceptable	No Evaluable, debido a que el Nivel Riesgo Residual es Aceptable
10	Direccionamiento Estratégico / Consultoría Jurídica	Creación y/o cambios en las leyes y normativas aplicables al TSE	Baja	Dañino	Acceptable	Acceptable	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión de reglamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicación de normativas, leyes y reglamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comisión de reglamentos. 	Acceptable	No Evaluable, debido a que el Nivel Riesgo Residual es Aceptable
11	Gestión Humana / Gestión Administrativa	Incidentes y/o accidentes que afecten la salud y la seguridad del personal y otras partes interesadas	Alta	Extremadamente dañino	No tolerable	No tolerable	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de contingencia para la seguridad física. - Procesos y procedimientos estandarizados. - Cumplimiento regulatorio y normativo aplicable. - Seguros de salud, vida, bienes y 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de gestión y seguimiento. - Evaluación de cumplimiento de Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo. - Evaluación de cumplimiento y 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de contingencia para la seguridad física. - Procesos y procedimientos estandarizados. - Cumplimiento regulatorio y normativo aplicable. - Seguros de salud, vida, bienes y continuidad de operaciones. - Encuesta de Clima Laboral y Organizacional. - Implementación de Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo. 	Acceptable	No Evaluable, debido a que el Nivel Riesgo Residual es Aceptable

					<p>continuidad de operaciones.</p>		<p>efectividad de planes de contingencia. - Evaluación y efectividad de Plan de respuesta ante emergencias. - Encuestas y evaluaciones de Clima Laboral y Organizacional.</p>	<p>- Plan de respuesta ante emergencias. - Planes de contingencia. - Establecimiento de matriz de comunicaciones.</p>		
12	Gestión Financiera	Inadecuada ejecución presupuestaria	Baja		<p>- Compras basadas en disponibilidad presupuestaria - Controles financieros y operativos - Auditorías Financieras - Auditorías de Contraloría - Informes Periódicos de Ejecución Presupuestaria</p>		<p>- Cartas de Certificación de Disponibilidad Presupuestaria y Libramientos - Indicadores financieros y de control operativo de procesos - Informes de ejecución presupuestaria y resultados operativos - Informes de Auditorías de Contraloría - Informes de Auditorías Financieras</p>	<p>- Compras basadas en disponibilidad presupuestaria - Controles financieros y operativos - Auditorías Financieras - Auditorías de Contraloría - Informes Periódicos de Ejecución Presupuestaria</p>		No Evaluable, debido a que el Nivel Residual es Aceptable





					<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Seguimiento continuo de cumplimiento de objetivos y metas. - Seguimiento continuo al cumplimiento legal, regulatorio y contractual que aplique al TSE - Mecanismos de transparencia y publicación de resultados enfocados a la rendición de cuentas. 	Aceptable	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de seguimiento y control de los procesos - Informes de ejecución presupuestaria y resultados operativos - Informes de Auditorías Financieras, de Gestión y de Contraloría - Indicadores de cumplimiento de objetivos y metas. - Informes de análisis de cumplimiento regulatorio, legal y contractual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Seguimiento continuo de cumplimiento de objetivos y metas. - Seguimiento continuo al cumplimiento legal, regulatorio y contractual que aplique al TSE - Mecanismos de transparencia y publicación de resultados enfocados a la rendición de cuentas. - Procesos estandarizados y comunicados - Auditorías Financieras, de Gestión y Contraloría. 		<p>No Evaluable, debido a que el Nivel Riesgo Residual es Aceptable</p>
13	Gestión Financiera	Incumplimiento de compromisos contractuales	Baja		<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Seguimiento continuo de cumplimiento de 	Aceptable	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de seguimiento y control de los procesos - Evaluación y reevaluación de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Seguimiento continuo de cumplimiento de adquisiciones y contratos. - Procesos estandarizados y 		<p>No Evaluable, debido a que el Nivel Riesgo Residual es Aceptable</p>
14	Compras	Productos, bienes y/o servicios inadecuados.	Baja		<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Seguimiento continuo de cumplimiento de 	Aceptable	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de seguimiento y control de los procesos - Evaluación y reevaluación de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Seguimiento continuo de cumplimiento de adquisiciones y contratos. - Procesos estandarizados y 		<p>No Evaluable, debido a que el Nivel Riesgo Residual es Aceptable</p>



					<ul style="list-style-type: none"> - adquisiciones y contratos. - Procesos estandarizados y comunicados - Evaluación y reevaluación de proveedores. 			<ul style="list-style-type: none"> - comunicados - Evaluación y reevaluación de proveedores. 		<p>es Aceptable</p>
<p>15</p> <p>Todos</p>	<p>Incumplimiento de requisitos, objetivos o metas.</p>	<p>Media</p>	<p>Extremadamente dañado</p>	<p>No Tolerable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Planes de formación continua para crecimiento personal y profesional - Seguimiento continuo de cumplimiento de objetivos y metas - Procesos estandarizados y comunicados 	<p>Aceptable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de seguimiento y control del cumplimiento de objetivos y metas - Informes de ejecución presupuestaria y resultados operativos - Auditorías 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Planes de formación continua para crecimiento personal y profesional - Seguimiento continuo de cumplimiento de objetivos y metas - Procesos estandarizados y comunicados 	<p>Aceptable</p>	<p>No Evaluable, debido a que el Nivel Residual es Aceptable</p>
<p>16</p> <p>Todos</p>	<p>Perdida de acreditaciones o certificados.</p>	<p>Baja</p>	<p>Daño</p>	<p>Aceptable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Planes de formación continua para crecimiento personal y profesional - Seguimiento continuo de cumplimiento de 	<p>Aceptable</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de seguimiento y control del cumplimiento de objetivos y metas - Informes de ejecución presupuestaria y resultados operativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Planes de formación continua para crecimiento personal y profesional - Seguimiento continuo de cumplimiento de objetivos y metas - Procesos estandarizados y comunicados 	<p>Aceptable</p>	<p>No Evaluable, debido a que el Nivel Residual es Aceptable</p>

						objetivos y metas - Procesos estandarizados y comunicados	- Auditorías - Evaluación de desempeño.	- Plan Estratégico y Planes Operativos Anuales	
17	Alta Dirección, Gestión Contenciosa, Gestión de Rectificación, Secretaría General	Pérdida de credibilidad	Baja	Extremadamente daño	Moderado	- Seguimiento continuo al cumplimiento de la promesa de servicio. - Indicadores de seguimiento y control en la prestación del servicio. - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Procesos estandarizados y comunicados - Mecanismos de comunicación interna y externa establecidos, claros y fluidos	- Indicadores de seguimiento y control de los servicios - Informes de ejecución presupuestaria y resultados operativos - Auditorías - Indicadores de la efectividad de los mecanismos de comunicación.	- Seguimiento continuo al cumplimiento de la promesa de servicio. - Indicadores de seguimiento y control en la prestación del servicio. - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Procesos estandarizados y comunicados - Mecanismos de comunicación interna y externa establecidos, claros y fluidos - Plan Estratégico y Planes Operativos Anuales	No Evaluable, debido a que el Nivel Riesgo Residual es Aceptable
18	Todos	Pérdida de oportunidades	Media	Dañino	Moderado	- Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Planes de formación	- Informes de cumplimiento de metas y objetivos (PE/POA)	- Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Planes de formación continua para crecimiento	Aceptable Evaluable, debido a que el Nivel





					continua para crecimiento personal y profesional - Seguimiento continuo de cumplimiento de objetivos y metas - Procesos estandarizados y comunicados - Mecanismos de comunicación constante de logros, avances, transparencia y rendición de cuentas	- Indicadores de seguimiento y control del cumplimiento de objetivos y metas - Informes de ejecución presupuestaria y resultados operativos - Auditorías - Publicación de logros, avances, transparencia y rendición de cuentas	- Planes de formación continua para crecimiento personal y profesional. - Políticas de reconocimiento de empleados. - Encuesta de clima laboral	- Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Planes de formación continua para crecimiento personal y profesional acorde a necesidades/competencias del puesto de trabajo - Seguimiento continuo de cumplimiento de objetivos y metas - Procesos estandarizados y comunicados	<p>Indicadores de seguimiento y control de los servicios - Informes de ejecución presupuestaria y resultados operativos - Auditorías Administrativas, Financieras y de Contraloría</p> <p>- Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Planes de formación continua para crecimiento personal y profesional acorde a necesidades/competencias del puesto de trabajo - Seguimiento continuo de cumplimiento de objetivos y metas - Procesos estandarizados y comunicados - Plan Estratégico y Planes Operativos Anuales</p>	<p>No Evaluable, debido a que el Nivel Riesgo Residual es Aceptable</p> <p>Acceptable</p>	Riesgo Residual es Aceptable
19	Gestión Humana	Pérdida de personal calificado	Media	Ligeramente dañino	Acceptable	- Informes de encuestas de clima laboral - Seguimiento del cumplimiento de planes de formación	- Informes Periódicos de formación continua para crecimiento personal y profesional. - Políticas de reconocimiento de empleados. - Encuesta de clima laboral	- Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Planes de formación continua para crecimiento personal y profesional acorde a necesidades/competencias del puesto de trabajo - Seguimiento continuo de cumplimiento de objetivos y metas - Procesos estandarizados y comunicados	<p>Indicadores de seguimiento y control de los servicios - Informes de ejecución presupuestaria y resultados operativos - Auditorías Administrativas, Financieras y de Contraloría</p> <p>- Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Planes de formación continua para crecimiento personal y profesional acorde a necesidades/competencias del puesto de trabajo - Seguimiento continuo de cumplimiento de objetivos y metas - Procesos estandarizados y comunicados - Plan Estratégico y Planes Operativos Anuales</p>	<p>No Evaluable, debido a que el Nivel Riesgo Residual es Aceptable</p> <p>Acceptable</p>	Riesgo Residual es Aceptable
20	Todos	Pérdidas financieras	Media	Dañino	Moderado	- Informes de ejecución Operativa y Presupuestaria - Planes de formación continua para crecimiento personal y profesional acorde a necesidades/competencias del puesto de trabajo - Seguimiento continuo de cumplimiento de objetivos y metas - Procesos estandarizados y comunicados	- Informes Periódicos de formación continua para crecimiento personal y profesional. - Políticas de reconocimiento de empleados. - Encuesta de clima laboral	- Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Planes de formación continua para crecimiento personal y profesional acorde a necesidades/competencias del puesto de trabajo - Seguimiento continuo de cumplimiento de objetivos y metas - Procesos estandarizados y comunicados	<p>Indicadores de seguimiento y control de los servicios - Informes de ejecución presupuestaria y resultados operativos - Auditorías Administrativas, Financieras y de Contraloría</p> <p>- Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria - Planes de formación continua para crecimiento personal y profesional acorde a necesidades/competencias del puesto de trabajo - Seguimiento continuo de cumplimiento de objetivos y metas - Procesos estandarizados y comunicados - Plan Estratégico y Planes Operativos Anuales</p>	<p>No Evaluable, debido a que el Nivel Riesgo Residual es Aceptable</p> <p>Acceptable</p>	Riesgo Residual es Aceptable



					comunicados								
21	Gestión Humana	Personal desmotivado	Media	Ligeramente Daño	Acceptable	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de formación continua para crecimiento personal y profesional. - Políticas de reconocimiento de empleados. 	Acceptable	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de encuestas de clima laboral - Seguimiento del cumplimiento de planes de formación 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de formación continua para crecimiento personal y profesional. - Políticas de reconocimiento de empleados. - Encuesta de clima laboral 	Acceptable	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento continuo de cumplimiento de objetivos y metas. - Implementación de mecanismos de 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de comunicación fluida, transparencia y rendición de cuentas oportunas. - Procesos estandarizados y comunicados - Implementación eficaz de mecanismos de comunicación institucional. 	No Evaluable, debido a que el Nivel Residual es Aceptable
22	Gestión Administrativa / Gestión Financiera / Gestión Humana	Poca o nula comunicación.	Baja	Extremadamente daño	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento continuo de cumplimiento de objetivos y metas. - Implementación de mecanismos de consulta y publicación de resultados enfocados a la rendición de cuentas. - Procesos estandarizados y comunicados - Indicadores de seguimiento y control de las comunicaciones 	Acceptable	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Auditoría - Indicadores de cumplimiento de objetivos y metas. - Informes de análisis de cumplimiento regulatorio, legal y contractual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento continuo de publicación de resultados enfocados a la rendición de cuentas. - Procesos estandarizados y comunicados - Indicadores de seguimiento y control de las comunicaciones 	Acceptable	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de comunicación fluida, transparencia y rendición de cuentas oportunas. - Procesos estandarizados y comunicados - Implementación eficaz de mecanismos de comunicación institucional. 	No Evaluable, debido a que el Nivel Residual es Aceptable	
23	Presidencia / Gestión de Comunicaciones	Publicar información incorrecta o imprecisa.	Baja	Daño	Acceptable	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de comunicación fluida, transparencia y rendición de cuentas oportunas. - Procesos estandarizados y comunicados - Implementación 	Acceptable	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de seguimiento y control de los servicios - Indicadores y seguimiento de mecanismos de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de comunicación fluida, transparencia y rendición de cuentas oportunas. - Procesos estandarizados y comunicados - Implementación eficaz de mecanismos de comunicación institucional. 	Acceptable	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de comunicación fluida, transparencia y rendición de cuentas oportunas. - Procesos estandarizados y comunicados - Implementación eficaz de mecanismos de comunicación institucional. 	No Evaluable, debido a que el Nivel Residual es Aceptable	



24	Todos	Servicios Inadecuados	Media	Extremadamente dañado	No Tolerable	<ul style="list-style-type: none"> -Seguimiento continuo al cumplimiento de la promesa de servicio. - Indicadores de seguimiento y control en la prestación del servicio. - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria -Procesos estandarizados y comunicados - Implementación de planes de desarrollo profesional y personal. 	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de cumplimiento de planes de desarrollo profesional y personal - Indicadores de seguimiento y control de los servicios - Informes de ejecución presupuestaria y resultados operativos - Resultados de evaluaciones de desempeño - Auditorías Internas 	<ul style="list-style-type: none"> -Seguimiento continuo al cumplimiento de la promesa de servicio. - Indicadores de seguimiento y control en la prestación del servicio. -Procesos estandarizados y comunicados - Encuestas de clima laboral - Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria -Procesos estandarizados y comunicados -Planes de contingencia -Fortalecimiento de mecanismos de aseguramiento de la calidad del servicio prestado 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria -Procesos estandarizados y comunicados -Planes de contingencia -Fortalecimiento de mecanismos de aseguramiento de la calidad del servicio prestado 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria -Procesos estandarizados y comunicados -Planes de contingencia -Fortalecimiento de mecanismos de aseguramiento de la calidad del servicio prestado 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria -Procesos estandarizados y comunicados -Planes de contingencia -Fortalecimiento de mecanismos de aseguramiento de la calidad del servicio prestado 	19/9/2019		
25	Gestión Humana	Sobrecarga de trabajo	Media	Daño	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento continuo al cumplimiento de la promesa de servicio. - Indicadores de seguimiento y control en la prestación del servicio. - Procesos estandarizados y comunicados 	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de seguimiento y control de los servicios - Informes de encuestas de clima laboral - Informes de Resultados y Efectividad de Planes de Contingencia - Auditorías Internas 	<ul style="list-style-type: none"> -Seguimiento continuo al cumplimiento de la promesa de servicio. - Indicadores de seguimiento y control en la prestación del servicio. -Procesos estandarizados y comunicados - Encuestas de clima laboral - Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> -Seguimiento continuo al cumplimiento de la promesa de servicio. - Indicadores de seguimiento y control en la prestación del servicio. -Procesos estandarizados y comunicados - Encuestas de clima laboral - Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> -Seguimiento continuo al cumplimiento de la promesa de servicio. - Indicadores de seguimiento y control en la prestación del servicio. -Procesos estandarizados y comunicados - Encuestas de clima laboral - Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> -Seguimiento continuo al cumplimiento de la promesa de servicio. - Indicadores de seguimiento y control en la prestación del servicio. -Procesos estandarizados y comunicados - Encuestas de clima laboral - Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> -Seguimiento continuo al cumplimiento de la promesa de servicio. - Indicadores de seguimiento y control en la prestación del servicio. -Procesos estandarizados y comunicados - Encuestas de clima laboral - Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo 	19/9/2019		
26	Tecnología	Fallos en la Infraestructura	Bajo	Daño	Aceptable	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de resguardo de información 	Aceptable	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de resguardo y 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de resguardo de información (backups). 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Periódicos de Ejecución Operativa y Presupuestaria

		tecnológica y/o pérdida de información digital.				(backups). - Gestión de archivo físico.		recuperación de información	- Gestión de archivo físico.		que el Nivel Residual es Aceptable
--	--	---	--	--	--	--	--	-----------------------------	------------------------------	--	------------------------------------





La materialización de los riesgos es una amenaza latente en la gestión. La tarea de gestión de riesgos, por tanto, es también permanente, de forma que se preserven todos los activos – tangibles e intangibles – de la institución, así como su capacidad de cumplir la misión que tiene por mandato constitucional.

Para ello, se requiere disponer de un Plan de Riesgos que contemple actividades para mitigar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como de un Mapa de Riesgos que facilite la mitigación de los riesgos inherentes a los procesos y que cubra, hasta donde sea posible, tanto el universo de los riesgos identificados como de los potenciales.

Todos los riesgos que se pudieran generar o que se haya omitido su identificación deberá ser incluido en un documento complementario por la Dirección de Planificación y desarrollo, posterior a la actualización anual del Plan Estratégico Institucional.

En adición a estos aspectos, el Tribunal Superior Electoral, como entidad pública de la República Dominicana, está obligado a contemplar los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los planes institucionales. Tanto la Ley 10-04 sobre Cámara de Cuentas como la Ley 10-07 sobre Control Interno y Contraloría General de la República así lo establecen. De igual modo, la formulación de planes de gestión de riesgos institucionales constituye un estándar para la elaboración de la estructura programática de todas las instituciones que son sujetos de erogación de fondos del erario.

El Tribunal Superior Electoral, asume este documento como el documento oficial para la gestión de Riesgos Institucionales; por lo tanto, es un instrumento complementario al Plan Estratégico Institucional y requiere su revisión y actualización a la par, para fines del mantenimiento de la vigencia.

7. Observaciones finales



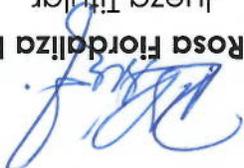
República Dominicana
TRIBUNAL SUPERIOR ELECTORAL

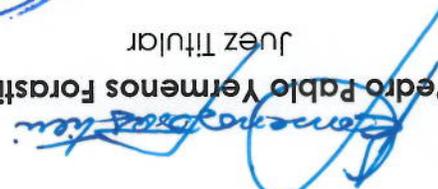
APROBACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS INSTITUCIONALES

El presente Plan de Gestión de Riesgos Institucionales fue aprobado y firmado por los integrantes del Pleno del Tribunal Superior Electoral, en fecha 02 de septiembre del año 2021.

Por el Tribunal Superior Electoral:


Ygnacio Pascual Carmacho Hidalgo
Juez Presidente


Dra. Rosa Fiordaliza Pérez
Jueza Titular


Pedro Pablo Yermenos Forastieri
Juez Titular


Dr. Juan Alfredo Biaggi Lama
Juez Titular


Dr. Fernando Fernández Cruz
Juez Titular



Dado en Santo Domingo, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, el día 2 del mes de Septiembre del año 2021.