
**RIESGOS
DEL
DEPARTAMENTO
DE
ADMINISTRACIÓN
DEL PERSONAL**



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

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

VERSION 2.0

(1) MACROPROCESO : GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

VERSION 3.0

(1) Subproceso	(2) OBJETIVO	(3) RIESGOS	(4) DESCRIPCIÓN	(5) AGENTE GENERADOR	(6) CAUSAS	(7) EFECTOS
Jubilación y Retiro	Planificar y aplicar eficientemente, los recursos necesarios, a fin de que los funcionarios que cumplan con los requisitos, den por finaliado el servicio efectivo a la institución.	Error	Acción equivocada o desobedecer una norma establecida	Personas Equipos Entorno	Desconocimiento. Apatía. Mala intención	Sanciones Daño de la información Daño de imagen Pérdida de mercado
		Demora	Retraso en la gestión del procedimiento	personas Entorno	Desconocimiento. Apatía. Mala intención	daño de imagen. Pérdidas económicas
		Incumplimiento	No realizar aquello a que se está obligado.	Personas	Falta de atención. Desconocimiento. Mala intención	Daño de imagen. Pérdida de Mercado

ALISSON REBECA MARTINEZ ALMADA
Firmado digitalmente por
ALISSON REBECA MARTINEZ
ALMADA
Fecha: 2026.01.13 11:22:55
-03'00'

Elaborado por:

NANCY DEL CARMEN NUÑEZ
Firmado digitalmente por NANCY DEL CARMEN NUÑEZ
Nombre de reconocimiento (DN): c=PY, o=CERTIFICADO
RODRIGO GONZALEZ, ou=FIRMA ELECTRONICA, ou=NUÑEZ, givenName=NANCY
delCarmen, serialNumber=01891916, cn=NANCY DEL
CARMEN NUÑEZ
Fecha: 2026.01.14 09:12:46 -03'00'

HERMINIO DAVID ESPINOLA LOPEZ
Firmado digitalmente por HERMINIO DAVID ESPINOLA LOPEZ
Nombre de reconocimiento (DN): c=PY, o=CERTIFICADO
RODRIGO GONZALEZ, ou=FIRMA ELECTRONICA, ou=NUÑEZ, givenName=HERMINIO
David Espinola Lopez, serialNumber=01891916, cn=HERMINIO DAVID
ESPINOLA LOPEZ
Fecha: 2026.01.15 11:19:27 -03'00'

Revisado por:

Aprobado por: Directorio de la CONATEL



COMISIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES

CONATEL

DEPENDENCIA: GERENCIA DE CAPITAL HUMANO

VERSION 2.0

(2) PROCESO: GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

(3) OBJETIVO DEL PROCESO: Coordinar eficazmente la gestión de: conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades y experiencias del grupo de personas que conforman o integran la institución.

(3)Procedimiento: JUBILACIÓN Y RETIRO

Identificación de los riesgos				Análisis de los riesgos				Definición de los controles	
(4)ACTIVIDAD	(5)DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	(6)CAUSA	(7)EFFECTO	(8)PROBABILIDAD	(9)IMPACTO	(10)CALIFICACIÓN	(11)EVALUACIÓN	(12)DESCRIPCIÓN DEL CONTROL EXISTENTE	(13)NUEVAS ACCIONES DE CONTROL
Solicitar retiro	Demora: Tardanza en el inicio del proceso	Excesiva Burocracia. Desinterés. Desconocimiento. Falta de atención. Sobre carga de trabajo	Reprocesos. Retraso en el inicio de los siguientes trabajos	1	10	10	Tolerable	Control y seguimiento a los procesos	
Elaborar Informe	Error: Falencias en la elaboración del informe	Desconocimiento. Sobre carga de trabajo. Falta de atención	Pérdidas económicas. Reprocesos	2	10	20	Moderado	Distribución más equitativa de las tareas establecidas para el área. Capacitación al personal	
Providenciar memorandum	Error: Falencias en el direccionamiento de la información	Desconocimiento. Sobre carga de trabajo.	Se generan resultados incorrectos, lo que dificulta la toma de decisiones. Reprocesos	1	10	10	Tolerable	Distribución más equitativa de las tareas establecidas para el área. Capacitación al personal	
Expedir Dictamen	Demora: Tardanza en la gestión documental	Excesiva Burocracia. Desinterés. Desconocimiento. Falta de atención	Retrasos en las gestiones.	2	10	20	Moderado	Mejor definición de procedimientos y plazos. Controles constantes en la gestión	
Verificar Dictamen	Desacuerdo: Equivocación o error en la verificación	Desconocimiento. Desintereses.	Sanciones. Pérdidas económicas. Interrupción de servicios. Daño de imagen.	1	10	10	Tolerable	Reinducción a funcionarios encargados de la verificación para atender la importancia de dicha gestión.	
Solicitar resolución	Demora: Tardanza en la solicitud de resolución	Excesiva Burocracia. Desinterés. Desconocimiento. Falta de atención	Retrasos en las gestiones.	2	10	20	Moderado	Distribución más equitativa de las tareas establecidas para el área. Capacitación al personal	
Providenciar memorandum	Inexactitud: Equivocación en la elaboración y aprobación de la resolución	Sobre carga de trabajo del personal. Falta de atención. Falta de información	Documentación incorrecta. Rendición de cuentas errada	1	20	10	Tolerable	Distribución más equitativa de las tareas establecidas para el área. Capacitación al personal	
Aprobar Resolución									
Socializar y archivar la Resolución Aprobada	Demora: Tardanza en dar a conocer la resolución	Excesiva Burocracia. Desinterés	Presentación de la documentación fuera del plazo estipulado. Desprestigio a la institución	1	5	5	Aceptable	Reinducción a funcionarios encargados para atender la importancia de dicha gestión.	

ALISSON REBECA
MARTINEZ
ALMADAFirmado digitalmente por ALISSON
REBECA MARTINEZ ALMADA
Fecha: 2026.01.13 11:23:09 -03'00'Firmado
digitalmente por
NANCY DEL
CARMEN
NUÑEZ
Fecha: 2026.01.15
11:54:36 P001002Firmado digitalmente
por HERMINIO DAVID
ESPINOLA LOPEZ
Fecha: 2026.01.15
11:19:57 -03'00'



COMISIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y CONTROLES

CONATEL

DEPENDENCIA: GERENCIA DE CAPITAL HUMANO

VERSION 2.0

(2) PROCESO: GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

(3) OBJETIVO DEL PROCESO: Coordinar eficazmente la gestión de: conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades y experiencias del grupo de personas que conforman o integran la institución.

(3)Procedimiento: JUBILACIÓN Y RETIRO

Identificación de los riesgos				Análisis de los riesgos				Definición de los controles	
(4)ACTIVIDAD	(5)DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	(6)CAUSA	(7)EFFECTO	(8)PROBABILIDAD	(9)IMPACTO	(10)CALIFICACIÓN	(11)EVALUACIÓN	(12)DESCRIPCIÓN DEL CONTROL EXISTENTE	(13)NUEVAS ACCIONES DE CONTROL
Recibir solicitud	Error: Deficiencias en la información gestionada en el sistema	Desconocimiento. Sobre carga de trabajo. Falta de atención	Se genera documentación incorrecta	1	20	10	Tolerable	Distribución más equitativa de las tareas establecidas para el área. Capacitación al personal	
Recibir acuse									
Dar de baja en el Sistema Integrado de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda (SINARH)	Demora: Tardanza en la aprobación y socialización del acto administrativo	Sobre carga de trabajo del personal. Falta de atención. Falta de información. Falta de interés	Reprocesos. Retraso en el inicio de los siguientes trabajos	1	20	20	Tolerable	Intensificación de controles en cuanto al manejo de documentos. Definir mejor a los encargados.	
Recibir planilla de informe	Extravío: Pérdida o confusión de documentación	Falta de atención. Falta de interés	Desprestigio a la institución. Contratiempo	1	10	10	Tolerable	Intensificación de controles en cuanto al manejo de documentos. Definir mejor a los encargados.	
Aprobar Nota									
Remitir Nota									
Recibir Nota	Demora: Tardanza en el proceso de gestionar la nota								
Recibir acuse									
Elaborado por:		ALISSON REBECA MARTINEZ ALMADA Firmado digitalmente por ALISSON REBECA MARTINEZ ALMADA Fecha: 2026.01.13 11:23:19 -03'00'							
Revisado por:		NANCY DEL CARMEN NUNEZ Firmado digitalmente por NANCY DEL CARMEN NUNEZ Fecha: 2026.01.15 11:55:04 -03'00'						HERMINIO DAVID ESPINOLA LOPEZ Firmado digitalmente por HERMINIO DAVID ESPINOLA LOPEZ Fecha: 2026.01.15 11:20:21 -03'00'	
Aprobado por:		Directorio de la CONATEL							

Las Matrices de Riesgo deben incluir:

- Las actividades rutinarias y no rutinarias;
- Las actividades de todo el personal que tengan relación con los objetivos y la misión institucional (incluyendo aquellas realizadas por contratistas);
- El comportamiento humano, sus capacidades y otros factores humanos, incluyendo consideraciones sobre la perspectiva de género y la no discriminación;
- La infraestructura, tecnología y materiales utilizados, tanto provistos por la institución o por otros;
- Las modificaciones organizacionales o de su sistema de gestión, incluyendo cambios temporarios, y sus impactos en los objetivos, procesos y actividades;
- Toda obligación legal relacionada con la evaluación de riesgos y la implementación de los controles necesarios;
- El diseño de procesos, instalaciones, tecnología, procedimientos operativos y la organización del trabajo, incluyendo su adaptación a las capacidades humanas.



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

COMPONENTE: CONTROL DE LA PLANIFICACION
PRINCIPIO: IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS
FORMATO: Calificación y Evaluación de Riesgos - Subprocesos
Nº: 74

VERSION 2.0

(1) MACROPROCESO : GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

VERSION 3.0

(3) Subprocesos	(4) Riesgos	CALIFICACIÓN			(8) Evaluación	(9) Medidas de Respuesta
		(5) Probabilidad	(6) Impacto	(7) Calificación		
Jubilación y Retiro	Error	2	20	40	Importante	Prevenir el riesgo. Proteger a la institución. Compartir
	Demora	3	20	60	Inaceptable	Evitar el Riesgo. Prevenir el Riesgo. Proteger la Institución. Compartir
	Incumplimiento	2	10	20	Moderado	Prevenir el riesgo. Proteger a la institución. Compartir

ALISSON REBECA
MARTINEZ ALMADA
Firmado digitalmente por ALISSON
REBECA MARTINEZ ALMADA
Fecha: 2026.01.13 11:23:28-03'00'

Elaborado por:

NANCY DEL
CARMEN NUÑEZ
Firmado digitalmente por
NANCY DEL CARMEN
CARMEN NUÑEZ
Fecha: 2026.01.15 11:55:17
-03'00'

HERMINIO DAVID
ESPINOLA LOPEZ
Firmado digitalmente por
HERMINIO DAVID
ESPINOLA LOPEZ
Fecha: 2026.01.15
11:20:39-03'00'

Revisado por:

Aprobado por: Directorio de la CONATEL



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

VERSIÓN 2.0

COMPONENTE: CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN
PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS
FORMATO: Ponderación Subprocesos y Riesgos
Nº: 79
VERSIÓN 3.0

PONDERACIÓN SUBPROCESOS		PONDERACIÓN DE RIESGOS SUBPROCESOS	
(1) Subprocesos	(3) Ponderación %	(4) Riesgos	(5) Ponderación %
Planeación	10%	Desmotivación	10%
Selección del Personal	15%	Exclusión	10%
Inducción y Reinducción	10%	Desconocimiento	20%
Evaluación del Desempeño	10%	Actos Malintencionados	30%
Desarrollo Organizacional	10%	Error	10%
Capacitación	10%	Incumplimiento	20%
Compensación	15%		
Jubilación y Retiro	10%		
Bienestar Laboral	10%		
Total:	100%	Total:	100%

ALISSON REBECA MARTINEZ ALMADA
Firmado digitalmente por
ALISSON REBECA MARTINEZ
ALMADA
Fecha: 2026.01.13 11:23:36
-03'00'

Elaborado por:

NANCY DEL CARMEN NUÑEZ
Firmado digitalmente por NANCY DEL CARMEN NUÑEZ
Fecha: 2026.01.15 11:55:31 -03'00'

Revisado por:

HERMINIO DAVID ESPINOLA LOPEZ
Firmado digitalmente por HERMINIO DAVID ESPINOLA LOPEZ
Fecha: 2026.01.14 15:00:58
-03'00'

Aprobado por:

Directorio de la CONATEL



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

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

Nº: 84

VERSION 2.0

(1) MACROPROCESO : GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

VERSION 3.0

(1) Riesgos	(A) Subprocesos	Compensación		Jubilación y Retiro		Bienestar Laboral		(3) Total Puntaje Riesgo	(4) Priorización de Riesgo		
	(B)% Ponderación Subproceso	15%		10%		10%					
	(2) % Ponderación Riesgo	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso				
Demora	30%		0,00	60,00	1,80		0,00	1,80	1		
Error	10%	40	0,60	40,00	0,40	40,00	0,40	1,40	3		
Incumplimiento	20%	20	0,60	20,00	0,40	30,00	0,60	1,60	2		
			1,20		2,60		1,00	4,80			
(C) Total Subproceso	100%		2,4		5,2		2				
(D) Priorización de Subproceso			2		1		3				

ALISSON REBECA Firmado digitalmente por
MARTINEZ ALMADA
ALMADA

ALISSON REBECA
MARTINEZ ALMADA
Fecha: 2026.01.13
11:24:16 -03'00'

Elaborado por:

NANCY DEL Firmado digitalmente
CARMEN por NANCY DEL
NUÑEZ CARMEN NUÑEZ
Fecha: 2026.01.15
11:55:54 -03'00'

Revisado por:

HERMINIO Firmado digitalmente
DAVID ESPINOLA por HERMINIO DAVID
LOPEZ ESPINOLA LOPEZ
Fecha: 2026.01.15
11:20:58 -03'00'

Aprobado por: Directorio de la CONATEL



COMISION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES - CONATEL
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP-

COMPONENTE: CONTROL DE LA PLANIFICACION
PRINCIPIO: IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS
FORMATO: Mapa de Riesgos - Subprocesos
Nº: 89

VERSION 2.0

(1) MACROPROCESO : GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

VERSION 3.0

(1) RIESGOS	(2) DESCRIPCIÓN	(3) TOTAL PUNTAJE RIESGO	(4) PRIORIZACIÓN DEL RIESGO
Inexactitud	Presentación de datos o estimaciones equivocadas, incompletas o desfiguradas	0,45	3
Demora	Tardanza en la generación o gestión del Desarrollo del Capital Humano	4,42	1
Error	Presentación de datos o estimaciones equivocadas, incompletas o desfiguradas	1,55	2
Incompleto	Anexos y documentación solicitados no llenados, o llenados parcialmente	0,05	5
Incumplimiento	No dar cumplimiento a lo establecido en la reglamentación	0,19	4

Elaborado por: ALISSON REBECA MARTINEZ ALMADA
Firmado digitalmente por ALISSON REBECA MARTINEZ ALMADA
Fecha: 2026.01.13 11:24:27 -03'00'

Revisado por: NANCY DEL CARMEN NUÑEZ
Firmado digitalmente por NANCY DEL CARMEN NUÑEZ
Fecha: 2026.01.15 11:56:07 -03'00'

Revisado por: HERMINIO DAVID ESPINOLA LOPEZ
Firmado digitalmente por HERMINIO DAVID ESPINOLA LOPEZ
Fecha: 2026.01.15 11:21:17 -03'00'

Aprobado por: Directorio de la CONATEL



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

COMPONENTE: CONTROL DE LA PLANIFICACION

PRINCIPIO: IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS

FORMATO: Mapa de Riesgos - Actividades

Nº: 90

VERSION 2.0

(1) MACROPROCESO : GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

VERSION 3.0

(3) SUBPROCESO: JUBILACIÓN Y RETIRO

(1) RIESGOS	(2) DESCRIPCIÓN	(3) TOTAL PUNTAJE RIESGO	(4) PRIORIZACIÓN DEL RIESGO
Inexactitud	Presentación de datos o estimaciones equivocadas, incompletas o desfiguradas	0,45	3
Demora	Tardanza en la generación o gestión del Desarrollo del Capital Humano	4,42	1
Error	Presentación de datos o estimaciones equivocadas, incompletas o desfiguradas	1,55	2
Incompleto	Anexos y documentación solicitados no llenados, o llenados parcialmente	0,05	5
Incumplimiento	No dar cumplimiento a lo establecido en la reglamentación	0,19	4

Elaborado por: ALISSON REBECA Firmado digitalmente por
MARTINEZ ALISSON REBECA MARTINEZ
ALMADA ALMADA
ALMADA
Fecha: 2026.01.13 11:24:38
-03'00'

Revisado por: NANCY DEL Firmado digitalmente
CARMEN por NANCY DEL
NUÑEZ CARMEN NUÑEZ
Fecha: 2026.01.15
11:56:21 -03'00'
HERMINIO DAVID Firmado digitalmente
ESPINOLA LOPEZ por HERMINIO DAVID
ESPINOLA LOPEZ
Fecha: 2026.01.15
11:21:39 -03'00'

Aprobado por: Directorio de la CONATEL



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

COMPONENTE: CONTROL DE LA PLANIFICACION

PRINCIPIO: IDENTIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS

FORMATO: Definición Políticas Administración de Riesgos - Objetivos Institucionales

Nº: 91

VERSIÓN 2.0

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

(1) MACROPROCESO : GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

VERSIÓN 3.0

(3) SUBPROCESO: JUBILACIÓN Y RETIRO

(5) Objetivos Institucionales/Macroproceso/Proceso/Subproceso (X) ACTIVIDAD	(6) Riesgos	(7) Puntaje	(8) Políticas Administración de Riesgos
Solicitar retiro	Demora	1,80	Prevenir mediante la ejecución permanente de estas actividades.
Elaborar Informe			Reducir, a través del seguimiento y control de las actividades del proceso de jubilación y retiro.
Providenciar			Reducir con la aplicación procedimientos permanentemente actualizados

ALISSON REBECA Firmado digitalmente por
MARTINEZ ALISSON REBECA MARTINEZ
ALMADA ALMADA
Elaborado por: Fecha: 2026.01.13 11:25:07
-03'00'

NANCY DEL Firmado digitalmente por
CARMEN NUÑEZ NANCY DEL CARMEN NUÑEZ
Firma: 2026.01.15 11:56:36
-03'00'

HERMINIO DAVID Firmado digitalmente por HERMINIO DAVID
ESPINOLA LOPEZ HERMINIO DAVID
Firma: 2026.01.15 11:56:36
-03'00'

Revisado por:

Aprobado por: Directorio de la CONATEL