

**ANDE**

**ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD**

**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTUDIOS (DP)**

**DIVISIÓN DE ORGANIZACIÓN, SISTEMAS Y PROCESOS (DP/DO)**

**DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE POLÍTICAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN  
(DP/DPS)**

**IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS  
PROCESOS y SUBPROCESOS**

**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTUDIOS (DP)**

**AÑO 2023**

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO  
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS / SUBPROCESOS  
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTUDIOS  
MACROPROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

COMPONENTE: CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN  
PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS  
FORMATO: Identificación de Riesgos - Subprocesos  
Nº: 69

Actualización: 00  
Fecha:

(1) PROCESO	(2) SUBPROCESO	(3) OBJETIVO	(4) RIESGOS	(5) DESCRIPCIÓN	(6) AGENTE GENERADOR	(7) CAUSAS	(8) EFECTOS	UNIDADES INVOLUCRADAS
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	ELABORACIÓN DEL PLAN MAESTRO DE GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN	Analizar y realizar Estudios para definir estrategias y planes, a corto, mediano y largo plazo, de generación, transmisión y distribución para la ANDE, mediante la Elaboración del Plan Maestro de las obras de Generación, Transmisión y Distribución así como aquellos proyectos importantes que brinden eficiencia a la gestión de la ANDE.	DEMORA EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN MAESTRO DE GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN	Atraso en la elaboración del Plan Maestro de Generación, Transmisión y Distribución	Personas	Dotación de colaboradores insuficiente. Falta de infraestructura tecnológica (software/hardware) Obtención oportuna de datos de terceros para la elaboración del Plan de Generación Procedimientos vigentes en otras Instituciones y Organismos Financieros.	Demora en la elaboración del Plan Maestro de Generación, Transmisión y Distribución Postergación de planificación de obras Demora en la elaboración de estudios para la obtención de créditos externos Baja calidad del servicio de cliente a futuro Atraso en la elaboración de proyecciones financieras Problema de suministro de Energía Eléctrica a futuro. Mala imagen institucional Baja eficiencia y calidad en los trabajos	DP/EDG DP/EDT DP/DED
	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y OPERATIVO	Coordinar la elaboración y el seguimiento de las estrategias y actividades contenidas en la Planificación Estratégica, Táctica y Operativa de la ANDE, a través del análisis interno y externo de la Institución (FODA), la definición de Indices de Gestión de las distintas Unidades Administrativas y el acompañamiento y registro de los avances referentes al Contrato de Gestión de Resultados y la presentación de informes de la Gestión ante el Consejo de Empresas Públicas en cumplimiento a la ley vigente.	DEMORA EN LA ELABORACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y OPERATIVO	Dotación de colaboradores insuficiente Atraso en la obtención de datos de las diferentes Gerencias / Direcciones Falta de infraestructura tecnológica (software/hardware)	Personas	Dotación de colaboradores insuficiente Atraso en la obtención de datos de las diferentes Gerencias / Direcciones Rescisiones presupuestarias Falta de infraestructura tecnológica (software/hardware)	Demora en la presentación de informes ante Organismos e Instituciones del Estado Demora en la presentación del Plan Estratégico y Operativo para la toma de decisiones Deficiente gestión institucional.	DP/DPS PR/GN
	ESTUDIO Y ACOMPAÑAMIENTO DE MERCADO	Realizar estudios de mercado eléctrico, para la ejecución de los diferentes planes comprendidos en el Plan Maestro de la ANDE.	DEMORA EN LA ELABORACIÓN DE ESTUDIO Y ACOMPAÑAMIENTO DE MERCADO ELÉCTRICO	Atraso en la elaboración de estudio de mercado eléctrico Atraso en la provisión de información sobre el mercado eléctrico en forma mensual y anual	Personas	Dotación de colaboradores insuficiente. Demora / Atraso en la obtención de datos internos y externos Falta de identificación estratégica de los supuestos a utilizar para la elaboración del estudio de mercado Inconvenientes en la elección del escenario de referencia a ser utilizado	Atraso en la elaboración del Plan Maestro de Generación, Transmisión y Distribución Atraso en la elaboración de proyecciones financieras Atraso en la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto Atraso en la proyección de Operación del Sistema Eléctrico Nacional (compra de energía) Información deficiente sobre las variables que influyen sobre el Sistema Eléctrico Nacional	DP/DTM
	ESTUDIOS Y ACOMPAÑAMIENTO DE TARIFAS	Realizar los estudios tarifarios de Energía Eléctrica de la ANDE.	DEMORA EN LA ELABORACIÓN DE ESTUDIO Y ACOMPAÑAMIENTO DE TARIFAS	Atraso en la elaboración de propuestas tarifarias Atraso en la provisión de información sobre régimen tarifario	Personas	Dotación de colaboradores insuficiente. Demora / Atraso en la obtención de datos internos Falta de identificación estratégica de los supuestos a utilizar para la elaboración del estudio tarifario	Atraso en la elaboración de proyecciones financieras Información deficiente sobre la situación financiera institucional en términos tarifarios Información deficiente sobre las variables que influyen sobre el régimen tarifario	DP/DTM
GESTIÓN DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA INSTITUCIONAL	Realizar el procesamiento de datos, consolidación, análisis y difusión de la información estadística a los clientes internos y externos de la ANDE.	DEMORA EN LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA INSTITUCIONAL	DEMORA EN LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA INSTITUCIONAL	Atraso en la actualización de información estadística Atraso en la presentación de información estadística	Personas	Dotación insuficiente de colaboradores Atraso en la obtención de datos de las diferentes Gerencias / Direcciones Falta de infraestructura tecnológica (software/hardware)	Incumplimiento en la presentación de informes estadísticos solicitados por diferentes Instituciones del Estado. Demora en conocer datos estadísticos institucional Atraso en la elaboración de proyecciones financieras Demora en la elaboración del Plan Maestro de Generación, Transmisión y Distribución Demora en la elaboración de estudios para la obtención de créditos externos Demora en el análisis de datos para la toma de decisiones estratégicas Demora en dar respuestas a los Organismos de Control Demora en la socialización de los datos estadísticos que pueden ser encontrados en la Memoria Institucional y otras informaciones	DP/DES

*[Handwritten signatures and initials]*

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO  
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS / SUBPROCESOS  
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTUDIOS  
MACROPROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL**

Actualización: 00  
Fecha:

COMPONENTE: CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN  
PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS  
FORMATO: Identificación de Riesgos - Subprocesos  
N.º: 69

(1) PROCESO	(2) SUBPROCESO	(3) OBJETIVO	(4) RIESGOS	(5) DESCRIPCIÓN	(6) AGENTE GENERADOR	(7) CAUSAS	(8) EFECTOS	UNIDADES INVOLUCRADAS
GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	ELABORACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Definir, planificar actividades y realizar Estudios para la elaboración de paquete de inversiones diseñadas para lograr productos y servicios en las distintas áreas, tales como: de generación, transmisión, distribución, comercialización, comunicación y sistemas, y de otras áreas de la Institución, tendientes al mejoramiento de la calidad del servicio de provisión de energía eléctrica.	DEMORA EN LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Atraso en la elaboración de programas y proyectos	Personas	Dotación de colaboradores insuficiente. Falta de infraestructura tecnológica (software/hardware) Obtención oportuna de datos de terceros para la elaboración del Plan de Generación Procedimientos vigentes en otras Instituciones y Organismos Financieros.	Demora en la elaboración de Especificaciones Técnicas Sobredimensionamiento de costos de obras Demora en la elaboración de instructivos de Operación Demora en la elaboración de estudios para la obtención de créditos externos Atraso en la elaboración de proyecciones financieras Mala imagen institucional Atraso en la respuestas de expedientes técnicos internos y externos Baja calidad del servicio del cliente a futuro	DP/DEE DP/EDG DP/EDT DP/DED
	PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Elaborar estudios e informes y la provisión de documentaciones requeridas por los Organismos Financieros Internacionales e Instituciones del Estado para la obtención de financiamiento externo, así como el seguimiento del proceso de obtención de financiamiento externo hasta la firma del contrato de préstamo.	DEMORA EN LA PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Atraso en la planificación y diseño de programas y proyectos	Personas	Dotación insuficiente de colaboradores Falta de infraestructura tecnológica (software/hardware) Atraso en la obtención de datos de las diferentes Gerencias / Direcciones Atraso en la obtención de datos externos a la Institución	Demora en la presentación de documentación requerida para la obtención de financiamiento externo de los Proyectos Estratégicos de la ANDE Retraso / deficiencia en la toma de decisiones gerenciales	DP/DEE
	EVALUACIÓN ECONÓMICA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Realizar la evaluación económica de los programas y proyectos a ser encarados por la ANDE, a fin de ser presentados a la Secretaría Técnica de Planificación y al Ministerio de Hacienda para los dictámenes de admisibilidad y viabilidad de los mismos; así como para la presentación de la evaluación a los organismos de financiamientos externos.	DEMORA EN LA EVALUACIÓN ECONÓMICA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Atraso en la realización de evaluación económica y financiera de Proyectos de Inversión	Personas	Dotación insuficiente de colaboradores Falta de infraestructura tecnológica (software/hardware) Atraso en la obtención de datos de las diferentes Gerencias / Direcciones Atraso en la obtención de datos externos a la Institución	Demora en la entrega de Evaluación económica y financiera de Proyectos de Inversión Evaluación Económica y Financiera de Proyectos de inversión con resultados deficientes Retraso / deficiencia en la toma de decisiones gerenciales	DP/DEE
EJECUCIÓN Y MONITOREO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Coordinar, monitorear y controlar el cumplimiento de las cláusulas contractuales de los Préstamos Externos de la ANDE que se encuentran vigentes, y monitorear y controlar el cumplimiento de las condiciones previstas a los desembolsos respectivos.	DEMORA EN LA EJECUCIÓN Y MONITOREO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	Atraso en el ejecución y monitoreo de Programas y Proyectos	Personas	Atraso para el cumplimiento de cláusulas contractuales que financian Proyectos de Inversión Atraso en la supervisión de la ejecución de los Proyectos de Inversión financiados con Préstamos Externos	Los proveedores al no cumplirse el pago en tiempo y forma, podrán solicitar a la ANDE el pago de interés moratorio Paralización del avance de obras Problemas con Organismos Financieros Suspensión de desembolsos Demora en la elaboración de Informes de Ejecución Financiera de los Proyectos Adjudicación de contratos en forma tardía Demora en la ejecución del cronograma de obras Prorroga en el plazo de ejecución de obras El incumplimiento de cláusulas contractuales pueden demorar la autorización de desembolsos en los Organismos de Crédito Retraso en la información requerida por Organismos Externos a la Institución	DP/DCI	

*[Handwritten signature]*

**MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO  
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS / SUBPROCESOS  
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTUDIOS  
MACROPROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL**

COMPONENTE: CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN  
PRINCIPIO: IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS  
FORMATO: Identificación de Riesgos - Subprocesos  
Nº. 69

Actualización: 00  
Fecha:

(1) PROCESO	(2) SUBPROCESO	(3) OBJETIVO	(4) RIESGOS	(5) DESCRIPCIÓN	(6) AGENTE GENERADOR	(7) CAUSAS	(8) EFECTOS	UNIDADES INVOLUCRADAS	
GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, SISTEMAS, PROCESOS	GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Coordinar los estudios organizacionales, mediante el asesoramiento organizacional, el levantamiento de datos e informaciones organizacionales y la formulación de propuestas organizacionales, para determinar los recursos tecnológicos, la calidad y cantidad de recursos humanos, la infraestructura física e instalaciones, los tipos y cantidad de recursos materiales, así como los recursos financieros necesarios para el logro de los objetivos previstos.	DEMORA EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Atraso en la programación, diagnóstico, formulación y aprobación de la gestión organizacional	Personas	Demora en los procesos Dotación deficiente de colaboradores Restricciones presupuestarias	Burocracia excesiva y poco dinamismo en la estructura organizacional de la ANDE Mala imagen institucional Acumulación de trabajos	DP/DOM	
	GESTIÓN DE PROCESOS	Coordinar los estudios de procedimientos, el asesoramiento y asistencia en metodología de elaboración de procedimientos, a través del levantamiento de datos e informaciones sobre sistemas administrativos, análisis de procedimientos, y a la elaboración/actualización de procedimientos, conforme con los requerimientos de la institución, para el satisfacer a sus clientes internos y alcanzar los objetivos propuestos, optimizando los recursos institucionales.	DEMORA EN LA GESTIÓN DE PROCESOS	Atraso en el diseño e implementación del Modelo de Gestión por Procesos	Personas	Dotación de colaboradores insuficiente. Falta de recursos financieros Restricciones presupuestarias	Priorización de otros trabajos. Acumulación de trabajos Deficiente gestión. Los procesos necesitan ser actualizados Acumulación de trabajos Deficiente supervisión	DP/DOM	
	GESTIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES	Definir, elaborar o actualizar las Políticas Corporativas, conforme con las Directrices Estratégicas definidas.	DEMORA EN EL DESARROLLO DE POLÍTICAS CORPORATIVAS	Atraso en el desarrollo de Políticas Corporativas	Personas	Cantidad insuficiente de colaboradores Atraso en la obtención de datos de las diferentes Gerencias / Direcciones Falta de infraestructura tecnológica (software/hardware)	Demora en el cumplimiento de los objetivos. Demora en los procesos	DP/DPS	
	DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS	Establecer políticas/lineamientos estratégicos en el marco del riesgo institucional, a través de metodologías de identificación, registro y valoración de los mismos, los métodos para registrar los eventos de riesgos, así como las pérdidas que pudieren presentarse.	DEMORA EN EL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS	Atraso en la socialización de la Política de Gestión de Riesgos Atraso en la socialización y capacitación de los colaboradores Falta de infraestructura tecnológica (software/hardware)	Personas	Cantidad insuficiente de colaboradores Atraso en la obtención de datos de las diferentes Gerencias / Direcciones Falta de infraestructura tecnológica (software/hardware)	Demora en el cumplimiento de los objetivos.	DP/DPS	
GESTIÓN DEL RIESGO INSTITUCIONAL	ADMINISTRACION DE RIESGOS	Analizar los riesgos institucionales identificados y el tratamiento para evitarlos, aceptarlos, reducirlos o compartirlos, alineándolos con la tolerancia al riesgo definida por la ANDE.	DEMORA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	Atraso en la identificación, evaluación y tratamiento de Riesgos	Personas	Demora en los procesos Cantidad insuficiente de colaboradores Atraso en la obtención de datos de las diferentes Gerencias / Direcciones Falta de recursos financieros	Demora en el cumplimiento de los objetivos.	DP/DPS	
	MONITOREO E INFORME DE SEGUIMIENTO DE RIESGOS	Monitorear los perfiles de riesgo institucional de la ANDE, para facilitar la rápida detección y corrección de las posibles deficiencias que se produzcan en las políticas y procesos establecidos y emitir informes vinculados a los resultados del seguimiento realizado y las pertinentes propuestas de corrección en los procesos, adoptando las medidas correctivas para asegurar una gestión eficaz del riesgo institucional.	DEMORA EN EL MONITOREO E INFORME DE SEGUIMIENTO DE RIESGOS	Atraso en el establecimiento de los mecanismos de revisión de riesgos y en la elaboración de informes de seguimiento de riesgos	Personas	Demora en los procesos Cantidad insuficiente de colaboradores Atraso en la obtención de datos de las diferentes Gerencias / Direcciones Falta de infraestructura tecnológica (software/hardware) Falta de recursos financieros	Demora en el cumplimiento de los objetivos.	DP/DPS	
	PREPARADO Y REVISADO POR	UNIDAD ADMINISTRATIVA DE NIVEL JERÁRQUICO "B" o "C"							DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DE POLÍTICAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN (DP/DPS)
Stella Villalba - DP/OC Firma Pers. N° 5255 Fecha: 28/12/23		Firma Gerente, Director o Equivalente Pers. N° Fecha:		Firma Pers. N° 5120 Fecha: 28/12/23 Ing. Tito Ocaña Krauer Dirección de Planificación y Estudios DIRECTOR		Firma Jefe Pers. N° Fecha:		Econ. Walter Gustavo Luraghi Div. de Org. Sistemas y Procesos Firma Jefe Pers. N° Fecha:	Lic. María Natalia Ferreira Jefa Dpto. de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión