



TRIANGULO DEL FRAUDE DEL ITAIH

Triangulo del fraude aplicado a las áreas del Instituto
de Transparencia Acceso a la Información Pública
Gubernamental y Protección de Datos Personales del
Estado de Hidalgo

Descripción breve

Análisis de adaptación del triangulo del fraude a cada una de las responsabilidades asignadas a
las áreas del Instituto

TRIÁNGULO DEL FRAUDE ITAIH

El Triángulo del Fraude es un modelo creado por Donald Cressey que explica que para que ocurra un fraude deben coincidir tres factores:

1. Presión o Necesidad. Es el motivo que empuja a una persona a cometer el fraude.

Puede ser:

- Presiones económicas (deudas, gastos personales).
- Alcanzar metas laborales poco realistas.
- Necesidad de mantener un cierto estilo de vida.
- Problemas personales o familiares.
- Adicciones.

En una institución pública: Presión por cumplir indicadores, justificar recursos, sostener un proyecto, etc.

2. Oportunidad. Es la posibilidad real de cometer el fraude sin ser descubierto.

Aparece cuando:

- Los controles internos son débiles o inexistentes.
- La supervisión es mínima.
- Se concentra demasiada autoridad en una sola persona.
- No existe segregación de funciones.
- Hay falta de trazabilidad documental.
- No se revisan conciliaciones o inventarios.

En el sector público: Ocurre cuando un funcionario puede autorizar, ejecutar y validar un proceso sin revisión de un tercero.

3. Racionalización o Justificación. Es el autoengaño que se dice la persona para creer que no está haciendo algo tan malo.

Ejemplos:

- “Me lo merezco.”
- “Solo será esta vez.”
- “Todos lo hacen.”
- “La institución me debe.”
- “No se afecta a nadie.”

En entidades de transparencia: Justificarse pensando que “es para sacar rápido un trámite” o “no pasa nada si no sigo el procedimiento”.

Cómo usar el Triángulo del Fraude en diagnósticos, matrices de riesgo y controles internos

✓ **Identificación de riesgos (ejemplo para ITAIH)**

- Presión: Cumplir tiempos legales o cargas de trabajo altas.
- Oportunidad: Falta de supervisión en ciertos procesos, acceso no controlado a información o sistemas.
- Racionalización: “Estoy ayudando al ciudadano”, “Solo modifico un detalle”.

✓ **Controles sugeridos**

- Segregación de funciones.
- Auditorías internas periódicas.
- Bitácoras, trazabilidad, evidencia documental.
- Supervisión sistemática.
- Código de conducta.
- Capacitación en integridad.
- Canal de denuncias seguro.

El Triángulo del Fraude explica que normalmente el fraude ocurre cuando coinciden tres factores: presión, oportunidad y racionalización.

TRIÁNGULO DEL FRAUDE Aplicado a la Presidencia del ITAIH**

La Presidencia del ITAIH concentra funciones estratégicas y de alta toma de decisión: representación legal, firma de documentos oficiales, conducción del Pleno, enlace institucional, supervisión de áreas administrativas y sustantivas, administración de recursos en coordinación con la Dirección de Administración y Finanzas, y cumplimiento de obligaciones normativas.

Debido a ello, el análisis del Triángulo del Fraude se adapta a este nivel de responsabilidad.

1. PRESIONES O NECESIDADES

1) Presiones institucionales

- a) Cumplimiento de tiempos legales relacionados con resoluciones del Pleno, informes, reportes y obligaciones de transparencia.
- b) Exigencia por entregar resultados y mantener la percepción de eficiencia ante otras autoridades y la ciudadanía.
- c) Expectativas de coordinación con los comisionados y mantener un funcionamiento institucional sin conflictos.

2) Presiones políticas o de entorno

- a) Demandas externas para acelerar procedimientos, priorizar asuntos o responder a solicitudes urgentes.
- b) Interacción constante con actores institucionales que pueden generar expectativas, urgencias o compromisos.

3) Presiones administrativas

- a) Gestión de recursos limitados para sostener las actividades sustantivas del organismo.
- b) Necesidad de conciliar criterios y decisiones entre comisionados.

Riesgo asociado: Las presiones pueden derivar en decisiones discrecionales, omisiones, instrucciones verbales fuera de procedimiento, o trato preferencial a ciertos asuntos “por urgencia”.

2. OPORTUNIDAD. Dada la naturaleza jerárquica de la Presidencia, existen oportunidades derivadas de facultades amplias, acceso a información y capacidad de instrucción.

A) Oportunidades por concentración de decisiones

- Capacidad de emitir instrucciones a todas las direcciones, incluidas las áreas sustantivas (transparencia, datos personales, jurídico).
- Firma de autorizaciones, documentos oficiales, validaciones y comunicaciones externas.
- Toma de decisiones en la gestión del recurso humano (en coordinación con las áreas administrativas).

B) Oportunidades por acceso a información

- Acceso directo a expedientes de solicitudes, quejas, proyectos y documentos sensibles.
- Conocimiento privilegiado de información institucional o de partes involucradas.

C) Oportunidades por falta de controles cruzados

- Riesgo de instrucciones verbales no documentadas.
- Supervisión insuficiente de la ejecución administrativa por falta de contrapesos internos.
- Dependencia del personal en cargos de confianza, lo que puede permitir discrecionalidad.

D) Oportunidades en la interacción con el Pleno

- Capacidad de incidir en la agenda de sesiones.

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

- Definición de prioridades estratégicas que pueden favorecer decisiones particulares si no existen controles claros.

Riesgo asociado: Uso discrecional de atribuciones, manipulación o direccionamiento de información, autorizaciones sin evidencia documental, o decisiones sin sustento objetivo.

3. RACIONALIZACIÓN. Es la justificación que podría construirse para normalizar prácticas indebidas en el ejercicio de la Presidencia.

A) Racionalización por “interés institucional”

- “Actúo así para proteger a la institución.”
- “Es mejor resolver rápido para evitar problemas.”

B) Racionalización por urgencia operativa

- “No hay tiempo para seguir todos los pasos, la situación lo amerita.”
- “Esto solo es una excepción.”

C) Racionalización por liderazgo

- “Como titular, tengo la facultad de decidir.”
- “Mi criterio es suficiente para justificar esta acción.”

D) Cultura organizacional

- Normalización de la discrecionalidad en áreas directivas.
- Tolerancia hacia instrucciones verbales o sin documentación formal.
- Percepción de que el nivel jerárquico justifica el acceso total a la información o procesos.

Riesgo asociado: Se pueden justificar decisiones sin soporte normativo, instrucciones fuera del procedimiento o trato preferencial bajo el argumento de eficiencia institucional.

4. Conclusión del Análisis. La Presidencia del ITAIH, por su posición estratégica, enfrenta un riesgo significativo si coinciden:

- Presiones institucionales elevadas,
- Amplias oportunidades derivadas del poder de decisión, y
- Racionalizaciones basadas en eficiencia, urgencia o liderazgo,

lo que puede incrementar la probabilidad de actos discrecionales, conflictos de interés, decisiones sin soporte documental o influencias indebidas.

5. Recomendaciones Institucionales

Para reducir la Presión

- Definir cargas y tiempos institucionales realistas.
- Fortalecer mecanismos colegiados de apoyo técnico a la Presidencia.
- Establecer agendas de trabajo documentadas y públicas.

Para disminuir la Oportunidad

- Documentar todas las instrucciones y decisiones estratégicas.
- Implementar controles cruzados entre Presidencia, Secretaría Ejecutiva y Direcciones.
- Reforzar la publicación de agendas, resoluciones y decisiones administrativas.
- Seguir el principio de colegialidad en procesos clave del Pleno.

Para evitar la Racionalización

- Capacitación de alto nivel en integridad pública y ética directiva.
- Firma anual de declaración de conflicto de interés.
- Promover cultura de evidencia documental en todos los niveles.

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

6. Matriz general

No	Proceso / Actividad	Factor del triángulo	Riesgo identificado	probabilidad	impacto	Nivel de riesgo	Controles existentes	Brecha/debilidades	Controles propuestos
P01	Presión institucional	Altas exigencias para cumplir tiempos legales de resoluciones, informes y obligaciones.	Retrasos previos, carga de trabajo excesiva, urgencias institucionales.						
P02	Presión política o externa	Expectativas o solicitudes de actores institucionales para priorizar asuntos.	Peticiones informales de otras autoridades o entes externos.						
P03	Presión administrativa	Manejo de recursos limitados y necesidad de dirigir a las áreas.	Solicitudes de áreas por atención inmediata o instrucciones urgentes.						
P04	Presión por imagen pública	Necesidad de mostrar eficiencia y resultados ante ciudadanía.	Cambios de criterio o decisiones aceleradas para evitar críticas.						
O1	Concentración de decisiones	Presidencia puede instruir actuaciones a todas las direcciones	Instrucciones verbales sin documentación formal.						
O2	Acceso a información sensible	Acceso directo a expedientes, documentos estratégicos y datos relevantes.	Revisión informal de expedientes o información sensible.						
O3	Ausencia de controles cruzados	Supervisión limitada de las decisiones de Presidencia.	Falta de evidencias documentales o revisiones independientes.						
O4	Influencia en agenda Pleno	Capacidad para priorizar temas o asuntos en sesiones.	Cambios en la agenda que no se justifican formalmente.						

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

O5	Discrecionalidad en representación institucional	Toma de decisiones externas sin acompañamiento técnico.	Reuniones o acuerdos sin minuta formal.						
R1	Interés institucional	Justificar atajos o decisiones discrecionales para "proteger" al ITAIH.	Excepciones sin soporte documental.						
R2	"Urgencia operativa"	Saltar procedimientos por presión de tiempo.	Instrucciones rápidas fuera de los procedimientos.						
R3	"Facultad directiva"	Normalizar decisiones personales por ser titular del organismo.	Falta de consulta o de criterios colegiados.						
R4	Cultura organizacional	Normalización de instrucciones verbales y discrecionalidad.	Procesos sin evidencia documental de decisiones tomadas.						

7. Recomendaciones Institucionales

- Documentar todas las instrucciones institucionales.
- Establecer minutas y evidencias de reuniones y acuerdos.
- Fortalecer controles cruzados entre Presidencia, Secretaría Ejecutiva y Direcciones.
- Implementar criterios colegiados para decisiones clave.
- Capacitación en ética directiva y conflicto de interés.
- Difusión de protocolos y manuales de actuación.
- Declaraciones de interés y actualización anual.

PONENCIAS

Las Ponencias de los Comisionados del ITAIH son áreas técnico-jurídicas encargadas de analizar expedientes, realizar estudios, gestionar cargas de trabajo y elaborar proyectos de resolución. Por su trabajo, manejan información confidencial, reservada y sensible, y participan en la construcción de decisiones colegiadas.

El Triángulo del Fraude se analiza conforme a sus funciones: Presión, Oportunidad, y Racionalización.

1. PRESIONES O NECESIDADES

A) Presiones operativas

- Carga elevada de expedientes de solicitudes de acceso, revisión, recursos y denuncias.
- Tiempos legales estrictos para entregar proyectos de resolución.
- Exigencia de calidad técnica en dictámenes y proyectos jurídicos.

B) Presiones institucionales

- Apremio por cumplir metas trimestrales o anuales establecidas por el Pleno.
- Presiones por desahogar asuntos acumulados o urgentes.
- Solicitudes de áreas internas que requieren atención acelerada.

C) Presiones internas del Pleno

- Expectativa de los Comisionados de contar con proyectos en tiempos reducidos.
- Necesidad de conciliar criterios técnicos-jurídicos diversos.

Riesgo asociado: Las presiones pueden llevar a atajos procedimentales, errores deliberados, manipulación de criterios, retrasos deliberados o priorización indebida de casos.

2. OPORTUNIDAD. Las Ponencias tienen amplias facultades técnicas, acceso a expedientes sensibles y capacidad de influir en el contenido de las resoluciones.

A) Acceso privilegiado a información

- Manejo directo de expedientes con datos personales, información reservada y documentos internos.
- Posibilidad de conocer información estratégica de sujetos obligados o particulares.

B) Manipulación de expedientes

- Posibilidad de modificar, atrasar, acelerar, reordenar o documentar de forma discrecional el contenido de un proyecto.
- Riesgo de que no todos los cambios queden documentados formalmente.

C) Discrecionalidad técnica

- Emisión de juicios jurídicos que pueden influir en el sentido final de una resolución.
- Vulnerabilidad cuando no existen revisiones cruzadas o supervisión sistemática.

D) Controles insuficientes

- Falta de trazabilidad en la revisión y asignación de expedientes.
- Ausencia de sistemas de control de versiones de proyectos.
- Procesos que dependen de archivos físicos o digitales sin candados.

E) Influencia en tiempos y cargas

- Capacidad de acelerar o retrasar la entrega de proyectos al Pleno.
- Riesgo de priorización no documentada de ciertos expedientes.

Riesgo asociado: Modificación de análisis, ocultamiento de información, alteración de criterios jurídicos, filtración de información, retrasos intencionales o direccionamiento técnico.

3. RACIONALIZACIÓN. Es la justificación que podría usarse para normalizar prácticas indebidas en el trabajo técnico-jurídico.

A) Racionalización por urgencia

- “Debía recortar el análisis para que saliera en tiempo.”
- “Mejor modifíco esto ‘rápido’, porque no hay tiempo para hacerlo completo.”

B) Racionalización técnica

- “El comisionado lo pidió así, no necesito documentarlo.”
- “Esto es solo un ajuste técnico, no afecta el fondo.”
- “Si tardo más, afecto la carga del Pleno.”

C) Racionalización organizacional

- “Siempre hemos trabajado así.”
- “No pasa nada si adelanto este expediente antes que otros.”

D) Racionalización ética

- “Lo hago por el bien de la institución.”
- “Es mejor para el solicitante o para el sujeto obligado.”

Riesgo asociado: Normalización de prácticas discrecionales, alteraciones no justificadas, manipulación sutil de criterios o decisiones técnicas sin soporte documental.

4. Conclusión del Análisis

Las Ponencias del ITAIH presentan riesgos derivados de:

- Elevada presión operativa y jurídica,
- Amplias oportunidades debido al acceso técnico-jurídico a expedientes sensibles, y
- Racionalizaciones asociadas a urgencia, carga o criterio técnico,

lo cual aumenta la probabilidad de errores deliberados, decisiones discrecionales, manipulación técnica, filtración de información y afectaciones a la integridad de los procesos jurídicos.

5. Recomendaciones Institucionales

Reducir la Presión

- Balancear cargas de trabajo entre ponencias.
- Establecer calendarios realistas de producción jurídica.
- Automatizar seguimiento de plazos.

Reducir la Oportunidad

- Registrar trazabilidad de cada expediente (asignación, revisión, edición).
- Control de versiones de proyectos de resolución.
- Revisiones cruzadas entre ponencias.
- Protocolos documentados para entrega, recepción y modificación de proyectos.
- Accesos diferenciados a información sensible.

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

Reducir la Racionalización

- Capacitación en integridad judicial-administrativa.
- Documentación obligatoria de cualquier excepción procedimental.
- Reforzar cultura de evidencia documental.
- Revisión colegiada de criterios jurídicos

6. Matriz general.

Elementos del triángulo	Factores Identificados	Ejemplos de Riesgos de Fraude o Conductas Indevidas	Controles Actuales (si existen)	Controles Recomendados
PRESIÓN / NECESIDAD	Carga excesiva de expedientes• Plazos legales estrictos• Presión del Pleno por entrega rápida• Metas institucionales de productividad• Expectativas de calidad jurídica elevada	Atajos procedimentales• Elaboración incompleta de análisis• Priorización indebida de ciertos expedientes• Omisión deliberada de revisiones• Justificación de retrasos o errores	Calendarios de sesiones• Asignación inicial de expedientes• Seguimiento general por cada Comisionado	Equilibrio de cargas entre ponencias• Metas realistas• Sistema de alertas por plazos• Estándares mínimos de análisis• Descarga procesal regulada
OPORTUNIDAD	* Acceso directo a expedientes con datos personales• Manipulación de proyectos de resolución• Discrecionalidad técnica en el sentido del proyecto• Falta de trazabilidad documentada de cambios• Priorización sin criterios públicos• Dependencia de archivos sin control de versiones	Modificación no registrada de proyectos• Retraso o aceleración intencional de expedientes• Filtración de información sensible• Alteración de criterios jurídicos• Pérdida o sustitución de documentos	Lineamientos generales de resolución• Protocolos de sesiones• Registro básico de expedientes	Control de versiones• Trazabilidad completa de ediciones• Revisiones cruzadas entre ponencias• Accesos diferenciados• Protocolos de entrega-recepción por expediente• Lista documentada de criterios de priorización
RACIONALIZACIÓN	Justificación por urgencia ("no hay tiempo")• Normalización de prácticas históricas• Criterio técnico subjetivo• Cumplir expectativas del Comisionado• Idea de "es por el bien del solicitante o la institución"	Minimizar la gravedad de alterar un proyecto• Omitir documentación porque "siempre se hace así"• Justificar decisiones irregulares como ajustes técnicos• Normalizar atajos procesales	Códigos de conducta• Lineamientos éticos institucionales	Capacitación en integridad y ética pública• Documentación obligatoria de decisiones técnicas críticas• Evaluación colegiada de criterios jurídicos• Supervisión periódica no punitiva• Cultura de evidencia documental

DIRECCIÓN DE TRANSPARENCIA Y VERIFICACIÓN.

A continuación, te doy cada componente adaptado al contexto de transparencia, verificación, inspecciones, vigilancia y control interno.

1. Presión (Motivación). Son los factores que pueden llevar al personal a sentir necesidad o incentivos indebidos para cometer irregularidades.

Posibles presiones en una Dirección de Transparencia y Verificación:

- Carga excesiva de trabajo o metas de supervisión difíciles de cumplir.
- Presiones externas (proveedores, sujetos obligados, servidores públicos de otras áreas) para agilizar, retrasar o modificar verificaciones.
- Relaciones personales o compromisos externos con personas sujetas a verificación.
- Inseguridad laboral o percepción de que los ascensos dependen de alinearse con intereses indebidos.
- Necesidades económicas o beneficios personales.

Señales de alerta:

- Quejas de presiones indebidas.
- Cambios repentinos de comportamiento o desempeño.
- Alta rotación de personal en áreas críticas.

2. Oportunidad. Son las condiciones que permiten que el fraude pueda cometerse sin ser detectado fácilmente.

Oportunidades comunes en una Dirección de Transparencia y Verificación:

- Procesos de verificación poco documentados o sin trazabilidad (sin bitácoras, sin evidencia fotográfica o documental).
- Falta de segregación de funciones, por ejemplo, una misma persona que verifica, documenta y autoriza.

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

- Acceso discrecional a información reservada o sistemas sin controles de registro.
- Ausencia de auditorías internas o revisiones aleatorias a expedientes de verificación.
- Revisión limitada de visitas o requerimientos, dejando espacio a “acuerdos” informales.
- Escasa supervisión en campo durante verificaciones físicas o inspecciones.

Señales de alerta:

- Expedientes incompletos.
- Verificaciones sin evidencia objetiva.
- Modificaciones de documentos sin registro de cambios.
- Cambios notables en patrones de asignación de verificadores.

3. Racionalización. Es la justificación interna que permite que la persona se autoconvenza de que su acción no es mala.

Racionalizaciones frecuentes en áreas de transparencia y verificación:

- “Solo estoy ayudando, no hago daño a nadie.”
- “El proceso es muy burocrático; esto lo agiliza.”
- “Todos lo hacen.”
- “Me lo pidió el jefe o un superior.”
- “No es un daño económico directo, solo muevo un expediente.”
- “No me pagan lo suficiente, es una compensación.”

Señales de alerta:

- Personal que muestra normalización de conductas indebidas.
- Tolerancia interna a omisiones o irregularidades “menores”.
- Cultura de “informalidad” en procesos formales.

4. Matriz general

No	Proceso / Actividad	Factor del triángulo	Riesgo identificado	probabilidad	impacto	Nivel de riesgo	Controles existentes	Brecha/debilidades	Controles propuestos
1	Asignación de verificadores	Oportunidad	Manipulación de asignación para favorecer a terceros	Media	Alta	Alto	Roles definidos, supervisión del jefe de área	Falta de trazabilidad digital	Sistema de asignación aleatorio
3	Acceso a expedientes	Oportunidad	Alteración o eliminación de informes de verificación	Media	Alta	Alto	Control de archivos	Acceso no restringido, sin registro	Control de acceso con bitácora y permisos
4	Atención a sujetos obligados	Presión	Recibir presiones para favorecer resoluciones	Alta	Media	Alto	Canal de denuncias	Falta de protocolos para registro de presiones	Protocolo formal para denuncias internas
5	Revisión de documentación	Racionalidad	Justificación de omitir requisitos "por agilidad"	Media	Media	Medio	Manual de procedimientos	Cultura de permisividad	Capacitación en integridad y criterios uniformes
6	Plazos de respuesta	Presión	Acelerar indebidamente la emisión de informes por presión interna o externa	Media	Alta	Alto	Control de tiempos	Falta de indicadores y alertas	Sistemas de seguimiento automáticos
7	Acceso a información reservada	Oportunidad	Uso indebido de información para beneficio propio o de terceros	Baja	Alta	Alto	Clasificación de información	Accesos generales y sin bitácora	Implementar registro de consultas y segregación de accesos
8	Supervisión de verificadores	Racionalidad	Normalizar prácticas informales no documentadas	Media	Media	Medio	Supervisión ocasional	Supervisión no documentada	Auditorías aleatorias registradas
9	Relación con otras áreas	Presión	Interferencia de otras direcciones para modificar informes	Media	Alta	Alto	Oficios	Falta de controles	Procedimiento formal de solicitud y registro
10	Elaboración de informes finales	Oportunidad	Manipulación de contenidos de información	Media	Alta	Alto	Revisión del jefe	Edición sin control de versiones	Control de versiones y firma electrónica

5. Clasificación de riesgos por prioridad

Riesgos Muy Altos

- Verificaciones simuladas o sin evidencia.
- Manipulación de informes.
- Presiones externas para modificar resultados.
- Uso indebido de información reservada.

Riesgos Altos

- Manipulación de asignación de verificadores.
- Falta de control de expedientes.
- Plazos manipulados con favoritismo.

Riesgos Medios

- Normalización de prácticas informales.
- Omisiones justificadas por “agilidad”.
- Falta de criterios uniformes.

3. Controles propuestos principales

- ✓ Sistema digital de asignación aleatoria de verificadores
- ✓ Bitácora digital con fotos, hora y geolocalización
- ✓ Control de accesos con permisos y registro de actividad
- ✓ Protocolo de manejo de presiones indebidas
- ✓ Control de versiones y firma electrónica de documentos
- ✓ Auditorías internas aleatorias
- ✓ Indicadores de desempeño y alertas automatizadas

DIRECCIÓN DE ACCESO.

A continuación, se presenta cada componente adaptado al funcionamiento real de una Dirección de Acceso a la Información (DAI).

1. PRESIÓN (Motivación / Incentivo). Presiones que pueden impulsar al personal a cometer irregularidades al gestionar solicitudes de información.

Principales presiones en la Dirección de Acceso del ITAIH:

- Cumplir tiempos de respuesta cuando hay carga de trabajo elevada o plazos críticos.
- Presión de superiores o sujetos obligados para alterar, retrasar o manipular la información a entregar.
- Evitar observaciones de órganos internos por incumplimiento de plazos.
- Presión por “quedar bien” con áreas internas o autoridades externas.
- Evitar conflictos institucionales por información sensible o polémica.

Indicadores de presión:

- Solicitudes urgentes sin documentación.
- Acumulación excesiva de expedientes.
- Solicitudes de “tratar diferente” ciertos casos.

2. OPORTUNIDAD (Debilidades del sistema que permiten el fraude). Ocurre cuando existen fallas, vacíos o controles débiles en los procesos de acceso a la información.

Oportunidades críticas en el área de acceso:

- Manipulación de fechas de recepción o envío para simular cumplimiento del plazo legal.
- Alteración o eliminación de respuestas en sistemas internos o PNT sin supervisión.



Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

- Retraso intencional bajo excusas administrativas.
- Clasificación indebida de información pública como reservada.
- Uso discrecional de prórrogas.
- Falta de evidencia documental del proceso de elaboración de respuestas.
- Gestión paralela o informal de solicitudes.
- Poca supervisión sobre los tiempos y calidad de las respuestas.

Señales de alerta:

- Respuestas emitidas justo en el último día sin evidencia clara.
- Solicitudes no encontradas en registro.
- Inconsistencias entre fecha de PNT y fecha de respuesta.

3. RACIONALIZACIÓN (Justificación interna para cometer la irregularidad). El servidor público se convence de que su acción está “justificada”.

Racionalizaciones típicas del área de acceso:

- “La información podría causar problemas, mejor la retraso.”
- “No tengo tiempo, lo hago después, aunque esté fuera de plazo.”
- “Es mejor no entregar todo para proteger al sujeto obligado.”
- “Así se ha hecho siempre.”
- “No pasa nada si ajusto un poco la fecha.”

Señales de alerta:

- Justificación constante de demoras.
- Comentarios minimizando obligaciones de transparencia.
- Tramitación selectiva de solicitudes según su contenido.

4. Matriz General

No	Proceso / Actividad	Factor del triángulo	Riesgo identificado	probabilidad	impacto	Nivel de riesgo	Controles existentes	Brecha/debilidades	Controles propuestos
1	Recepción de solicitudes	Oportunidad	Manipulación el registro de solicitudes o retrasar su ingreso	Media	Alta	Alto	Sistema electrónico de solicitudes	Falta de trazabilidad manual y validaciones	Registro automático y alertas de tiempo
2	Clasificación de la información	Oportunidad	Clasificación incorrecta para ocultar información	Media	Alta	Alto	Comité de transparencia	Criterios no uniformes	Matriz de clasificación y revisión doble
3	Elaboración de respuestas	Racionalización	Omitir información justificando agilidad o carga de trabajo	Media	Medio	Medio	Plantillas oficiales	Falta de supervisión previa al envío	Revisión obligatoria y control de calidad
4	Interacción con áreas internas	Presión	Recibir presión para modificar el contenido de la respuesta	Alta	Alto	Muy alto	Oficios y correos	Falta de protocolo para registrar presiones indebidas	Canal interno de denuncias y registro obligatorio
5	Plazos de respuesta	Presión	Recibir presión para modificar el contenido de la respuesta	Media	Alto	Alto	Plataforma de tiempos	Falta de alertas automatizadas	Semáforos de plazos y seguimiento diario
6	Acceso a información confidencial	Oportunidad	Uso indebido de datos personales o información reservada	Baja	Alto	Alto	Normativa de protección de datos	Accesos amplios sin bitácora	Control de accesos y registro de consultas
7	Elaboración de versión pública	Oportunidad	Manipulación de testados para ocultar información	Media	Alto	Alto	Formato de versión pública	Ausencia de revisión cruzada	Comité revisor de versiones públicas
8	Envío de respuesta al solicitante	Racionalización	Justificar retrasos o errores como "fallas técnicas"	Media	Medio	Medio	Sistema automatizado	Falta de evidencia del proceso	Bitácora de envío y trazabilidad
9	Relación con particulares	Presión	Solicitud de trato preferencial o adelantado	Media	Medio	Medio	Registro electrónico	Falta de denuncias registradas	Protocolo de atención imparcial
10	Archivo de expedientes	Oportunidad	Alteración o eliminación de respuestas previas	Baja	Alto	Alto	Archivo físico o digital	Falta de control de versiones	Repositorio con control de cambios

5. Clasificación por prioridad

Riesgos Muy Altos



Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

- Presiones para modificar el contenido de respuestas.
- Manipulación de tiempos para favorecer intereses.

Riesgos Altos

- Alterar clasificación o versiones públicas.
- Manipulación del registro de solicitudes.
- Uso indebido de datos personales.

Riesgos Medios

- Justificaciones de omisiones o retrasos.
- Trato preferencial a solicitantes.
- Falta de supervisión en respuestas.

6. Controles propuestos clave

- ✓ Sistema con alertas automáticas de plazos
- ✓ Protocolos para presiones indebidas
- ✓ Control de accesos y bitácoras de consulta
- ✓ Doble revisión de clasificación y versiones públicas
- ✓ Control de versiones y evidencia documental
- ✓ Auditorías internas aleatorias

DIRECCIÓN DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

La siguiente adaptación está hecha específicamente considerando las funciones naturales de la DPDP, tales como:

- ✓ supervisar el cumplimiento de la Ley de Protección de Datos Personales en posesión de Sujetos Obligados,
- ✓ sustanciar procedimientos de protección de derechos ARCO,
- ✓ emitir medidas de apremio,
- ✓ elaborar dictámenes técnicos,
- ✓ realizar verificaciones y visitas,
- ✓ apoyar al Comité de Transparencia,
- ✓ revisar Avisos de Privacidad,
- ✓ emitir criterios técnicos y acompañamiento.

4. PRESIÓN (Motivaciones o incentivos para actuar indebidamente). Presiones internas o externas que podrían conducir al personal de la DPDP a cometer irregularidades.

Presiones típicas según funciones del Estatuto Orgánico:

- Presión de Sujetos Obligados para modificar dictámenes, resoluciones o recomendaciones.
- Presión para agilizar indebidamente la substanciación de un procedimiento de protección de derechos.
- Presión de superiores para evitar conflictos institucionales cuando un caso involucra a actores de alto perfil.
- Presión por carga de trabajo, especialmente en periodos de verificación o acumulación de expedientes.
- Presión por cumplir tiempos legales en procedimientos complejos o con información sensible.

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

- Presión de áreas internas para emitir criterios favorables o no sancionar al Sujeto Obligado.
- Temor a repercusiones laborales por emitir decisiones conforme a la ley pero impopulares.

Indicadores de presión:

- Expedientes “urgentes” sin justificación formal.
- Solicitudes internas de “tratar con cuidado” o “manejar de manera especial” algunos asuntos.
- Cambios repentinos de prioridades sin criterios técnicos.

2. OPORTUNIDAD (Espacios donde los controles son débiles). Estas son las situaciones donde es posible cometer irregularidades debido a vacíos en procesos, seguimiento o verificación.

Oportunidades críticas derivadas de las funciones del área:

- Manipulación de fechas en la recepción o emisión de actuaciones para simular cumplimiento.
- Alteración, retraso o retención de expedientes de protección de derechos ARCO.
- Clasificación incorrecta de datos sensibles o confidenciales para encubrir errores o proteger al sujeto obligado.
- Acceso no autorizado a bases de datos remitidas por sujetos obligados durante una verificación.
- Retrasos intencionales en procedimientos para favorecer al Sujeto Obligado.
- Elaboración parcial o deficiente de dictámenes para beneficiar intereses particulares.
- Falta de evidencia documental en visitas de verificación o diligencias.
- Falta de segregación de funciones, donde quien recibe, analiza, integra y opina es la misma persona sin supervisión.

- Uso discrecional de medidas de apremio o recomendaciones.
- Modificación posterior de documentos sin evidencia de versión o control de cambios.

Indicadores de oportunidad:

- Expedientes con versiones incompletas.
- Diferencias entre documentos físicos y digitales.
- Respuestas emitidas exactamente el último día, sin evidencia del trabajo previo.
- Registros inconsistentes en el sistema institucional.

3. RACIONALIZACIÓN (Justificaciones internas para cometer la irregularidad). Este factor explica cómo el personal se convence de que una irregularidad está “justificada”.

Racionalizaciones comunes en protección de datos personales:

- “El Sujeto Obligado se equivocó, pero mejor no lo sanciono para evitar conflictos.”
- “La persona quejosa está exagerando, no amerita seguir el procedimiento.”
- “Voy a retrasarlo para que dé tiempo de corregir internamente.”
- “No tiene caso emitir una medida de apremio, nadie las aplica.”
- “Es mejor no pedir tanta documentación para no molestar al Sujeto Obligado.”
- “Si lo hacemos muy estricto, van a protestar.”
- “Todos lo hacen así.”
- “El plazo es muy corto, lo arreglo después, aunque salga con retraso.”

Indicadores de racionalización:

- Comentarios normalizando incumplimientos.

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

- Minimizar la importancia de los derechos ARCO.
- Justificar retrasos como “parte del proceso”.
- Trato diferenciado basado en afinidades personales.

5. Matriz General.

No	Proceso / Actividad	Factor del triángulo	Riesgo identificado	probabilidad	impacto	Nivel de riesgo	Controles existentes	Brecha/debilidades	Controles propuestos
1	Recepción de solicitudes ARCO (SIPOT/ SISA/ventanilla ITAIH	Oportunidad	Retrasar el registro, manipular fechas o favorecer a un solicitante	Media	Alto	Alto	Registro electrónico, folio automático	Validaciones manuales; no hay alertas	Alertas automáticas y bloqueo de modificaciones de fechas
2	Revisión de identidad del titular o representante	Oportunidad	Dar acceso indebido a datos por validación insuficiente	Media	Muy alto	Muy alto	Requisitos normativos	Criterios distintos entre el personal	Lista estandarizada u doble verificación
3	Acceso interno a expedientes ARCO	Oportunidad	Acceder, copiar o filtrar datos personales sin autorización	Baja	Muy alto	Muy alto	Llave en archivos	Falta de bitácora digital	Registro obligatorio de acceso y trazabilidad
4	Clasificación de información personal y sensible	Oportunidad	Clasificar erróneamente para permitir o negar acceso	Media	Alto	Alto	Lineamientos generales	Criterios no uniformes	Matriz interna de clasificación ITAIH
5	Elaboración de respuestas ARCO para sujetos obligados	Presión	Presiones internas o externas para modificar la orientación técnica	Media	Alto	Alto	Dictámenes internos	Falta de protocolos de presiones	Protocolo y registro de presiones indebidas
6	Asesorías a sujetos obligados	Racionalización	Favorecer a ciertos sujetos obligados bajo pretexto de ayuda técnica	Media	Medio	Medio	Manual de asesorías	No se registra cada asesoría	Bitácora digital obligatoria
7	Revisión de incidentes de seguridad reportados	Oportunidad	Minimizar, ocultar o retrasar reportes para sanciones	Baja	Muy alto	Muy alto	Procedimiento	Reportes incompletos	Sistema de reporte electrónico inmediato
8	Emisión de dictámenes de incumplimiento o medidas de apremio	Racionalidad	Suavizar resoluciones para evitar conflictos institucionales.	Baja	Alta	Alta	Comité de datos personales	Supervisión limitada	Revisión colegiada y lineamientos de imparcialidad

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

9	Supervisión a sujetos obligados	Presión	Trato preferencial a ciertos entes	Media	Medio	Medio	Plan de trabajo	Trazabilidad limitada	Metodología de evaluación estandarizada
10	Archivo físico y digital de expedientes ARCO y sancionadores	Oportunidad	Alterar o eliminar documentos o versiones anteriores.	Media	Alto	Alto	Archivo institucional	Control de versiones débil	Reposición digital con versiones automáticas
11	Capacitación a sujetos obligados	Racionalidad	Sesgos en la priorización de capacitaciones.	Media	Medio	Medio	Programa anual	Asignación informal de cursos.	Sistema de calendarización transparente
12	Coordinación interna con otras direcciones del ITAIH	Presión	Interferencias en criterios técnicos.	Media	Alto	Alto	Oficios	Falta de trazabilidad interna	Registro de interacciones Inter direccionales
13	Uso de herramientas digitales o bases de datos	Oportunidad	Manipulación de registros, historial o tiempo.	Baja	Alta	Alta	Sistema institucional	Falta de bitácoras de cambio	Auditorías digitales periódicas
14	Atención al público	Presión	Favorecer a ciertos solicitantes por relación o influencia.	Media	Medio	Medio	Modulo de atención	Registro no detallado	Grabación obligatoria o registro sistematizado
15	Emisión de opiniones técnicas	Racionalidad	Justificar criterios laxos por agilidad o carga de trabajo	Media	Medio	Medio	Lineamientos	Falta de revisión colegiada	Doble validación antes de emitir opinión

6. Clasificación por prioridad

Riesgos Muy Altos

- Validación insuficiente de identidad (acceso indebido a datos personales).
- Acceso interno no controlado a expedientes o bases de datos.
- Manipulación u ocultamiento de incidentes de seguridad.

Riesgos Altos

- Manipulación de fechas o plazos en solicitudes ARCO.
- Clasificación incorrecta de datos personales.
- Presiones en dictámenes y asesorías.
- Eliminación o alteración de expedientes.

Riesgos Medios

- Sesgos en asesorías y capacitaciones.
- Trato preferencial en atención.
- Criterios técnicos no uniformes.

7. Controles propuestos clave para el ITAIH

- ✓ Sistema de alertas automáticas para plazos ARCO
- ✓ Bitácora digital de acceso a expedientes y bases de datos
- ✓ Protocolo y formato para presiones indebidas
- ✓ Sistema de reporte inmediato de incidentes de seguridad
- ✓ Matriz única de clasificación de datos personales del ITAIH
- ✓ Revisión colegiada de dictámenes y opiniones técnicas
- ✓ Control de versiones de expedientes
- ✓ Auditorías internas aleatorias

DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Las probabilidades de fraude o actos irregulares aumentan cuando coinciden estos tres elementos:

- 1. Presión**
- 2. Oportunidad**
- 3. Racionalización**

Cada componente está adaptado específicamente a las funciones de la DAF conforme al Estatuto Orgánico, tales como:

- ✓ administración de recursos financieros
- ✓ presupuesto
- ✓ nómina y servicios personales
- ✓ adquisiciones
- ✓ archivo y almacén
- ✓ control de bienes muebles
- ✓ comprobaciones
- ✓ pagos y dispersión
- ✓ contratación de servicios
- ✓ control administrativo interno

1. PRESIÓN. (Motivaciones o incentivos que pueden llevar al personal a cometer irregularidades)

Presiones internas y externas específicas de la DAF:

- Presión por ejercer presupuesto antes del cierre del ejercicio (“ejercer por ejercer”).
- Presión de proveedores para ser seleccionados o pagados con prioridad.
- Presión de superiores para adjudicar compras a determinados proveedores.
- Presión para liberar pagos sin cumplir requisitos, por urgencias operativas.

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

- Presión por cumplir metas financieras a pesar de retrasos administrativos.
- Presión por mantener buenas relaciones con proveedores recurrentes.
- Carga fuerte de trabajo en fin de año, nómina, adquisiciones y comprobaciones.
- Presión para justificar o “acomodar” comprobaciones para evitar subejercicios.

Indicadores de presión:

- Solicitud de pagos “urgentes” sin documentación completa.
- Aceleración de procesos al cierre de mes o de ejercicio.
- Peticiones de “discreción” o “excepciones” fuera de norma.

2. OPORTUNIDAD. (Espacios donde los controles pueden fallar y permitir irregularidades)

Oportunidades críticas en las funciones de administración y finanzas:

a) Adquisiciones y contrataciones

- Procesos de compra con tres cotizaciones simuladas o proveedor predeterminado.
- Falta de trazabilidad en la selección de proveedores.
- Discrecionalidad en compras menores.
- Especificaciones hechas “a modo” para dirigir la adjudicación.
- Recursos financieros y pagos
- Pagos sin evidencia plena de entrega de bienes o servicios.
- Manipulación en fechas de registro contable o presupuestal.
- Doble pago o pago duplicado por falta de control cruzado.
- Anticipos sin garantías.

c) Nómina y servicios personales

- Inclusión de personal fantasma o con funciones no verificadas.
- Manipulación de incidencias o estímulos.
- Manejo discrecional de compensaciones.

d) Bienes muebles y almacén

- Altas y bajas sin actas formales.
- Bienes no localizados durante verificaciones físicas.
- Uso personal de bienes institucionales.

e) Comprobaciones y viáticos

- Facturas falsas o alteradas.
- Reembolso de gastos no autorizados.
- Comprobaciones sin evidencia suficiente.

Indicadores de oportunidad:

- Expedientes incompletos.
- Mismos proveedores recurrentes sin competencia.
- Falta de segregación de funciones (quien solicita también autoriza y paga).
- Controles manuales sin evidencia digital.

3. RACIONALIZACIÓN. (Justificaciones internas que permiten al personal “sentirse bien” al cometer la irregularidad)

Racionalizaciones típicas en áreas administrativas y financieras:

- “Siempre se ha trabajado con este proveedor, es más fácil así.”
- “Es urgente, no podemos detener la operación.”
- “Al final todo mundo hace esto en gobierno.”
- “El trámite es muy tardado, mejor lo salto.”
- “Si no hago esto, no se podrá ejercer el recurso.”
- “La norma no aplica porque esto es un caso especial.”
- “Total, nadie revisa las comprobaciones.”
- “Solo estoy ayudando a que las cosas avancen.”

Indicadores de racionalización:

- Normalización del incumplimiento a las reglas de operación.
- Actitudes que minimizan riesgos (“no pasa nada”).
- Cambios de criterio sin sustento documental.

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

- Disculpas frecuentes sobre omisiones administrativas.

4. Matriz General.

Nº	Riesgo	Causa – Racionalización	Descripción operativa	probabilidad	impacto	Nivel	Controles existentes	Controles propuestos
P1	Pagos urgentes sin documentación	Cierre de ejercicio / metas presupuestales	Se presiona a liberar pagos o compras sin el expediente completo para evitar subejercicios.	Media	Alta	Alta	Revisión del área financiera	Bitácora de urgencias, checklist obligatorio, rechazo automático Solicitudes, correos, expediente
P2	Preferencia a proveedores	Presión interna o externa para adjudicar a alguien específico	Se busca beneficiar a un proveedor bajo el argumento de rapidez o calidad.	Media	Alta	Alta	Comité de adquisiciones	Registro de presiones, trazabilidad de criterios, testigos sociales internos
P3	Modificar comprobaciones	Metas de gasto, evitar observaciones	Ajuste de gastos o facturas para justificar recursos.	Baja	Alta	Media	Revisión contable mensual	Sistema digital con validación fiscal automática
P4	Carga laboral por nómina y finanzas	Altos volúmenes y plazos estrictos	Errores o atajos para cumplir con fechas de pago.	Alta	Media	Media–Alta	Calendario de pagos	Redistribución de cargas, suplencias
O1	Compra dirigida	Falta de trazabilidad	Se elaboran especificaciones "a modo" para que solo un proveedor cumpla.	Media	Alta	Alta	3 cotizaciones	Software de trazabilidad, comité técnico
O2	Doble pago o pago indebido	Falta de segregación de funciones	Una misma persona solicita, revisa y ordena pago.	Baja	Muy Alta	Alta	Manual de procedimientos	Separación formal de roles, revisiones cruzadas
O3	Facturas falsas o alteradas	Controles manuales	Presentación de CFDI no válidos o duplicados.	Media	Alta	Alta	Validación SAT esporádica	Validación automática y archivado digital obligatorio XML, PDF, acuse SAT
O4	Bienes no localizados	Control débil de inventario	Pérdida, uso personal o sustitución de bienes muebles.	Media	Media	Media–Alta	Inventarios anuales	Inventarios trimestrales + placas QR
O5	Comprobaciones no verificadas	Expedientes incompletos	Viáticos y gastos sin evidencia real.	Alta	Media	Alta	Revisión documental	Checklist de evidencias + fotos obligatorias



Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

O6	Manipulación de plazos	Registros manuales	Ajuste de fechas para justificar pagos o compras tardías.	Baja	Alta	Media	Hoja de control	Registro con sello digital y timestamps
R1	Normalización del incumplimiento	"Siempre se hace así"	Omitir documentos o pasos porque se considera burocrático.	Alta	Media	Alta	Revisión del jefe de departamento	Capacitación continua + bitácora de excepciones
R2	Justificar gastos fuera de norma	"Es para que funcione el ITAIH"	Aprobar gastos fuera de lineamientos por supuesta necesidad	Media	Alta	Alta	Manual de adquisiciones	Registro de excepciones con firma de tres áreas
R3	Minimizar faltas en inventario	"No pasa nada"	Permitir uso indebido de bienes por considerarlo poco grave.	Media	Media	Media	Cuadernillos de inventario	Actas trimestrales con testigos
R4	Ajustar cifras	"Nadie revisa esto"	Cambios discrecionales en reportes financieros.	Baja	Muy Alta	Alta	Revisión trimestral	Auditoría interna aleatoria

DIRECCIÓN JURÍDICA Y DE ACUERDOS

A continuación, se presenta una adaptación hecha específicamente a las funciones de la Dirección Jurídica y de Acuerdos, tales como:

- ✓ elaboración y validación jurídica de proyectos de acuerdo y resolución
- ✓ sustanciación de recursos de revisión
- ✓ integración de expedientes
- ✓ emisión de opiniones técnicas
- ✓ apoyo al Pleno
- ✓ revisión de actos de autoridad
- ✓ sustanciación de procedimientos administrativos
- ✓ seguimiento jurídico a medidas y requerimientos
- ✓ notificaciones y control de plazos
- ✓ soporte legal a las áreas del Instituto

1. PRESIÓN (Motivaciones o incentivos para incurrir en irregularidades)

Presiones externas e internas específicas de la DJA:

- Presión de Sujetos Obligados para obtener resoluciones o acuerdos favorables.
- Presión de superiores jerárquicos para modificar el sentido de un proyecto jurídico.
- Presión política o institucional cuando el asunto involucra dependencias sensibles.
- Presión por carga de trabajo cuando existen altos volúmenes de recursos de revisión.

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

- Presión por emitir resoluciones dentro de plazos fatales, aun cuando falta información.
- Presión por “negociar” o “evitar conflictos” con áreas internas o externas.
- Presión de particulares en asuntos de impacto mediático.
- Temor a responsabilidad laboral o administrativa por criterio jurídico estrictamente legal pero políticamente incómodo.

Indicadores de presión:

- Peticiones de “acelerar” o “detener” expedientes sin fundamento documental.
- Reuniones informales para influir en el sentido de un proyecto.
- Cambios abruptos en la priorización de asuntos jurídicos.

2. OPORTUNIDAD. (Espacios donde los controles son débiles o susceptibles de explotación)

Oportunidades frecuentes según las funciones del Estatuto Orgánico:

- Manipulación del sentido de los proyectos de acuerdo, sin controles de trazabilidad o versiones.
- Integración incompleta de expedientes, permitiendo “acomodar” información a conveniencia.
- Control irregular de plazos, retrasando o adelantando deliberadamente etapas.
- Modificación no documentada de proyectos antes de ser enviados al Pleno.
- Notificaciones manipuladas (anticipadas, retrasadas o sin evidencia).
- Retrasos intencionales en la sustanciación **de recursos de revisión.**
- Acceso discrecional a expedientes sensibles, sin bitácoras de consulta.

- Elaboración de opiniones jurídicas a favor de intereses particulares sin revisión de pares.
- Falta de segregación de funciones: quien elabora proyecto también controla plazos, revisa, y notifica.
- Borrado o sustitución indebida de documentos en el expediente electrónico o físico.
- Omisión en la emisión de medidas de apremio para no incomodar a un sujeto obligado.

Indicadores de oportunidad:

- Expedientes con ausencia de sellos, firmas, o constancias completas.
- Proyectos con estilos o criterios distintos, sin evidencia de revisión formal.
- Tiempos inusualmente cortos o largos en ciertas resoluciones.
- Registros de notificación inconsistentes con el expediente.

3. RACIONALIZACIÓN. (Justificaciones que el personal usa para convencerse de que la irregularidad es aceptable).

Racionalizaciones comunes en el trabajo jurídico y de acuerdos:

- “El Sujeto Obligado es muy grande, es mejor suavizar el proyecto para no generar conflicto.”
- “Esta persona se queja de todo, su recurso no es tan importante.”
- “Voy a modificarlo porque así queda ‘más político’, aunque legalmente sea distinto.”
- “El Pleno lo va a cambiar de todos modos, entonces da igual.”
- “Para qué sancionar si no hay consecuencias.”
- “Si no retraso esto, me van a presionar más.”
- “Todos los institutos hacen lo mismo.”

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

- “El tiempo es muy corto, así lo dejo aunque falte revisión.”

Indicadores de racionalización:

- Normalización de retrasos y omisiones.
- Comentarios minimizando la relevancia de los derechos de acceso a la información.
- Justificación de cambios no documentados “por practicidad”.
- Trato diferenciado a ciertos sujetos obligados.

4. Matriz General

No	Proceso / Actividad	Factor del triángulo	Riesgo identificado	probabilidad	impacto	Nivel de riesgo	Controles existentes	Brecha/debilidades	Controles propuestos
1	Asesoría jurídica	Presión	Orientar el criterio jurídico por influencia externa	Baja	Alto	Medio	Código de ética	Trazabilidad limitada	Registro obligatorio de asesorías
2	Seguimiento a acuerdos del Pleno	Oportunidad	Alteración o retraso en actualizaciones	Baja	Alto	Medio	Libro de control	Supervisión limitada	Historial automático de cambios.
3	Notificaciones	Racionalidad	Manipulación de acusos o datos de notificación	Baja	Alto	Medio	Formatos impresos	Dependencia manual	Geolocalización y sello digital.
4	Control de plazos	Oportunidad	Vencimiento de plazos procesales	Media	Muy alto	Muy alto	Agenda de plazos	Ausencia de alertas	Sistema de alarmas automáticas.
5	Atención a medios de impugnación	Presión	Contestaciones extemporáneas	Media	Muy alto	Alto	Registro básico de plazos	Exceso de carga laboral	Alertas electrónicas.
6	Gestión archivística	Oportunidad	Extravío o manipulación de expedientes	Baja	Alta	Medio	Acceso controlado	Archivo físico limitado	Digitalización completa
7	Resguardo documental	Racionalidad	Acceso no autorizado a información reservada	Baja	Alta	Medio	Acceso controlado y restringido	Monitoreo limitado	Control de ingresos electrónico
8	Seguimiento de juicios	Oportunidad	No contestar requerimientos judiciales	Media	Alta	Alta	Responsable designado	Falta de alertas	Sistema de seguimiento

5. Clasificación por Prioridad del Riesgo

PRIORIDAD ALTA (Crítica)

Riesgos que deben atenderse de inmediato.

Aplican cuando el nivel de riesgo es:

- Muy Alto, o
- Alto con impacto crítico en plazos, resoluciones, legalidad o protección de datos, o
- Implica incumplimiento normativo, pérdida de plazos, manipulación documental o resoluciones defectuosas.

Ejemplos del área jurídica:

- Pérdida o vencimiento de plazos procesales
- Proyectos de resolución sin fundamentación
- Contestaciones extemporáneas en juicios o recursos
- Omisiones graves en expedientes

PRIORIDAD MEDIA

Riesgos que deben gestionarse en el corto plazo, pero no requieren atención inmediata.

Aplica cuando el riesgo es:

- Medio, o
- Alto, pero con controles moderados o impacto limitado.

Ejemplos del área jurídica:

- Registro incompleto en acuerdos
- Trazabilidad limitada en asesorías jurídicas
- Errores menores en notificaciones

PRIORIDAD BAJA

Riesgos que representan menor impacto y pueden programarse para mejora continua.

Aplica cuando el riesgo es:

- Bajo,
- De impacto limitado,
- Con control ya establecido y funcionamiento estable.

Ejemplos del área jurídica:

- Errores de forma en minutas
- Retrasos administrativos no sustantivos
- Riesgos mitigados con controles efectivos

6. Controles propuestos clave para el área jurídica

Alineados al Triángulo del Fraude (Presión – Oportunidad – Racionalización)

I. Controles contra Presión

(Reducen incentivos indebidos, cargas excesivas o presiones externas)

1. Distribución equilibrada de cargas de trabajo

- Calendario automatizado por expedientes.
- Asignación transparente de casos.
- Informes mensuales de carga.

2. Registro obligatorio de asesorías y solicitudes internas

- Evita presiones informales.
- Cada asesoría queda documentada.
- Permite rastrear influencias indebidas.

3. Línea institucional para reportar presiones o influencias externas

- Canal anónimo y protegido.
- Registro y seguimiento obligatorio.

4. Implementación de tiempos estándar para proyectos

- Manual de tiempos mínimos y máximos.
- Reduce presiones por entregas urgentes sin análisis.

5. Política de conflicto de interés declarada y actualizada

- Declaraciones anuales y por expediente.
- Control sobre posibles influencias personales.

II. Controles contra Oportunidad

(Cierran espacios donde podría producirse manipulación, omisión o alteración)

6. Doble revisión jurídica obligatoria

- Un revisor técnico y un revisor de legalidad.
- Aplicación en:
- Proyectos de resolución
- Contestaciones a juicios
- Acuerdos y dictámenes

7. Checklists obligatorios por tipo de expediente

- Genera uniformidad.
- Evita omisiones en anexos, fundamentos o agravios.

8. Control de versiones institucional

- Cada modificación queda registrada.
- Impide cambios sin autorización.
- Facilita auditoría posterior.

9. Sistema de alertas automáticas de plazos

- Para RR, juicios, notificaciones, prevenciones.
- Reduce el riesgo crítico de pérdida de plazos.

10. Acceso restringido y trazable a expedientes

- Permisos por rol.
- Registro de ingreso y salida.
- Fotografía o evidencia de consulta.

11. Bitácora digital de notificaciones

- Hora exacta
- Medio
- Responsable
- Acuse digitalizado

12. Digitalización integral de expedientes jurídicos

- Copia fiel electrónica.
- Respaldo en nube o servidor seguro.
- Evita manipulación o pérdida física.

III. Controles contra Racionalización

(Reducen justificaciones, auto excusas o percepciones de impunidad)

13. Revisión colegiada de temas sensibles

- Asuntos relevantes ven votación o revisión conjunta.
- Evita decisiones personales sin sustento.

14. Auditorías jurídicas internas trimestrales

- Revisión aleatoria de expedientes.
- Detecta patrones de conducta indebida.

15. Justificación fundada para cualquier excepción o criterio atípico

- Si se aparta del criterio institucional: Debe documentarse por escrito.

16. Capacitación obligatoria en ética, integridad y técnica jurídica

- Al menos dos capacitaciones al año.
- Refuerza el sentido de responsabilidad.

17. Publicación interna de criterios técnicos y jurisprudenciales

- Evita discrecionalidad.
- Reduce la racionalización de interpretaciones convenientes.

18. Matriz de seguimiento a recomendaciones internas

- Cada hallazgo debe tener:
- Responsable
- Fecha
- Evidencia
- Evita que queden sin atención.

IV. Controles integrales transversales

(Aplicables a todos los riesgos del área jurídica)

19. Supervisor responsable por tipo de proceso

- Resoluciones
- Juicios
- Acuerdos
- Notificaciones



Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

20. Registro institucional de tiempos y productividad

- Indicadores de avance.
- Identificación temprana de retrasos o anomalías.

21. Sello digital o QR de integridad documental

- Impide sustitución o manipulación de hojas.

DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Dirección de Tecnologías de la Información (DTI)

La Dirección de Tecnologías de la Información maneja activos críticos: bases de datos, sistemas de gestión, información pública y confidencial, infraestructura, equipos y accesos privilegiados. Estas funciones generan riesgos particulares que se identifican a través de los tres elementos del Triángulo del Fraude: Presión, Oportunidad y Racionalización.

1. Presiones o Necesidades Asociadas a la DTI

A) Presiones operativas y técnicas

- Cumplimiento de tiempos estrictos para restaurar servicios o sistemas institucionales.
- Exigencia por mantener plataformas del ITAIH sin caídas, con recursos humanos limitados.
- Presión por resolver incidentes urgentes sin contar con procedimientos formalizados o actualizados.
- Demandas de áreas internas para obtener accesos, configuraciones o “soluciones rápidas”.

B) Presiones institucionales

- Presión por entregar reportes o evidencia tecnológica en tiempos legales (e.g., solicitudes de información, cargas a plataformas nacionales).
- Expectativas de modernización sin presupuesto suficiente.

C) Presiones personales

- Percepción de sobrecarga debido al número reducido de personal especializado.
- Necesidad de atender tareas fuera de horario, generando desgaste y potencial desmotivación.

Riesgo asociado:

Estas presiones pueden motivar accesos no registrados, atajos, uso de herramientas no autorizadas o manipulación de registros para “sacar el trabajo”.

2. Oportunidad de Fraude en la DTI

La oportunidad surge porque DTI tiene acceso privilegiado a sistemas, infraestructura, bases de datos y configuraciones.

A) Vulnerabilidades técnicas

- Acceso directo a bases de datos del ITAIH, incluyendo información confidencial, reservada o sensible.
- Controles insuficientes de trazabilidad (bitácoras, logs, auditoría de accesos).
- Falta de rotación de contraseñas maestras o cuentas administrativas compartidas.
- Escasa segregación entre quienes administran sistemas, redes y respaldos.
- Accesos remotos sin mecanismos robustos de autenticación.
- Ausencia de pruebas periódicas de integridad y ciberseguridad.

B) Vulnerabilidades operativas

- Procesos informales para otorgar accesos a sistemas internos.
- Modificación o eliminación de registros sin doble revisión.
- Respaldo de información sin un registro estricto de quién lo generó, revisó y almacenó.
- Manejo discrecional de soporte técnico (el personal puede acceder a equipos de cualquier área).

C) Vulnerabilidades administrativas

- Manuales de TI desactualizados o inexistentes.
- Falta de supervisión en la administración de plataformas institucionales.
- Dependencia de personal clave sin sustitutos capacitados (“single point of failure”).

Riesgo asociado:

Se facilita la manipulación de datos, accesos indebidos, alteración de registros, instalación de software no autorizado, omisión de evidencia o uso inapropiado de herramientas tecnológicas.

3. Racionalización en la DTI

A) Justificaciones comunes en entornos tecnológicos

- “Necesito entrar a todo para resolver rápido.”
- “Nadie más entiende estos sistemas, no pasa nada si hago un ajuste.”
- “Solo moví un dato para evitar un problema mayor.”
- “El sistema es lento, mejor lo hago directo en la base.”
- “No afecta a nadie si reviso esta información, solo estoy verificando.”

B) Cultura organizacional asociada

- Normalización del acceso total de los técnicos.
- Creencia de que “TI puede ver todo” sin límites.
- Minimización del riesgo tecnológico frente al riesgo administrativo o jurídico.
- Sensación de impunidad ante la falta de auditoría digital.

C) Riesgos derivados

Estas racionalizaciones pueden llevar a:

- Consultar información sin autorización.
- Modificar registros para agilizar procesos.
- Evadir procedimientos de solicitud formal.
- Utilizar privilegios tecnológicos para fines no institucionales.

4. Conclusión del Análisis

La Dirección de Tecnologías de la Información del ITAIH presenta riesgos específicos derivados del acceso privilegiado, la criticidad de los sistemas, la falta de segregación técnica y la presión operativa constante.

El Triángulo del Fraude muestra que si coinciden presiones (operativas), oportunidades (accesos privilegiados) y racionalizaciones (“para resolver rápido”), aumenta la probabilidad de actos indebidos o vulneraciones.

5. Recomendaciones Institucionales

(Enfocadas en cerrar cada vértice del Triángulo)

Para reducir la Presión

- Ajustar cargas de trabajo y horarios.
- Definir niveles de servicio (SLA).
- Contar con personal suficiente o especializado.
- Documentar procedimientos de atención y soporte.

Para eliminar la Oportunidad

- Implementar bitácoras automáticas de accesos y cambios.
- Segregación de funciones técnicas (bases de datos, redes, sistemas).
- Control estricto de cuentas administrativas.
- Autenticación de múltiples factores para accesos sensibles.
- Validación dual para cambios en sistemas críticos.
- Auditorías tecnológicas periódicas.

Para reducir la Racionalización

- Sensibilización sobre ética digital y protección de datos.
- Difusión del Código de Conducta con enfoque tecnológico.
- Firma anual de compromisos de confidencialidad.
- Recordatorios institucionales sobre responsabilidades y sanciones.

6. Matriz de Riesgos.

Nº	Elemento	Descripción del Riesgo	Evidencia / Situación Identificada	probabilidad	impacto	Nivel	Controles Existentes	Acciones de Mejora
P1	Presión operativa	Altas exigencias para mantener sistemas, plataformas y servicios sin interrupción.	Solicitudes urgentes sin procedimiento formal; tiempos de respuesta muy cortos.					

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

P2	Presión institucional	Cumplir cargas tecnológicas derivadas de obligaciones de transparencia.	Exigencias de áreas para priorizar cargas o configuraciones.					
P3	Presión por recursos	Limitación de personal especializado y múltiples responsabilidades.	Personal técnico atendiendo simultáneamente sistemas, redes y soporte					
O1	Accesos privilegiados	Administradores con control total sobre bases de datos y sistemas.	Contraseñas compartidas o sin rotación.					
O2	Falta de segregación de funciones	Una misma persona administra software, bases y respaldos.	No hay división entre administradores de red y de sistemas.					
O3	Trazabilidad insuficiente	Logs o bitácoras poco revisados o inexistentes.	Cambios sin registro o sin auditoría de accesos.					
O4	Procesos informales	Accesos o configuraciones otorgados sin autorización documentada.	Soporte directo sin registro de tickets o bitácoras.					
O5	Dependencia de personal	Concentración de conocimiento técnico en pocos empleados.	"Single point of failure" en administración de plataformas.					
R1	Justificación técnica	"Necesito acceder a todo para resolver rápido".	Accesos generales para soporte sin restricciones					
R2	Minimización del riesgo	Percepción de que las acciones técnicas no implican responsabilidad administrativa.	Justificación de accesos "para verificar" o "para ayudar".					
R3	Cultura organizacional	Normalización del acceso total del área de TI a los equipos institucionales.	No se firman compromisos de confidencialidad o ética digital.					

7. Recomendaciones Institucionales

- Fortalecer controles de acceso.



Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

- Implementar autenticación multifactor.
- Segregar funciones técnicas.
- Generar y auditar logs de acceso.
- Actualizar manuales y procedimientos de TI.
- Capacitación en ética digital y protección de datos.
- Establecer procedimientos formales para solicitudes de TI.

Secretaría Ejecutiva del ITAIH

1. Presión / Incentivo (lo que empuja al fraude)

Presiones derivadas del entorno institucional, cargas operativas y expectativas internas del ITAIH.

Presiones típicas dentro del ITAIH

- Cumplir tiempos estrictos del Pleno para acuerdos, desahogo de recursos de revisión y sesiones.
- Expectativas implícitas de acelerar ciertos asuntos para evitar observaciones del Pleno o tensiones internas.
- Carga de trabajo elevada por la coordinación transversal entre ponencias y direcciones.
- Necesidad de mostrar eficiencia administrativa ante auditorías externas (ASFH, OIC, INAI).
- Presión por evitar retrasos que puedan parecer negligencia o falta de capacidad.
- Incentivo a mantener “buena relación” con comisionados o áreas, creando riesgo de parcialidad.

Cómo se manifiesta en el ITAIH

- Riesgo de priorizar asuntos por afinidad o presión, no por criterios institucionales.
- Tentación de ajustar documentos, reportes o avances para cumplir formalidades.

2. Oportunidad (lo que permite que el fraude ocurra)

Surge cuando hay debilidades en procesos, controles, supervisión o trazabilidad.

Oportunidades específicas dentro del ITAIH

- La Secretaría Ejecutiva es el filtro del flujo institucional de documentación, acuerdos, convocatorias y seguimiento.
- Puede modificar tiempos de entrega o turnar asuntos con discrecionalidad.
- Control de la confección del orden del día, donde puede:

Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

- retrasar temas,
- adelantar asuntos,
- omitir documentación.
- Falta de trazabilidad robusta en:
- turnos de documentos,
- seguimiento de acuerdos,
- versiones preliminares de actas y proyectos.
- Acceso privilegiado a información interna sensible, previa al Pleno.
- Supervisión limitada por parte del OIC y por comités, si no hay sistemas digitales.

Ejemplos de oportunidad de fraude en el ITAIH

- Alterar, retrasar o manipular el seguimiento de acuerdos del Pleno.
- Favorecer la inclusión o exclusión de información en informes institucionales.
- Canalizar asuntos estratégicos hacia direcciones específicas.

3. Racionalización (lo que permite justificarse)

Explicaciones que las personas usan para convencerse de que no pasa nada.

Racionalizaciones típicas en el ITAIH

- “Es para que el Pleno salga bien.”
- “Si lo turnara así, se atrasaría toda la sesión.”
- “Siempre lo han hecho así.”
- “Solo estoy ajustando detalles menores.”
- “Nadie lo va a notar; es un tema interno.”

La racionalización crece cuando existe:

- cultura institucional permisiva,
- falta de consecuencias,
- ambigüedad normativa,
- urgencia operativa constante.

4. Matriz General

Nº	Elemento	Aplicación en el ITAIH	Riesgos Concretos	Controles Recomendados
	Presión	Cumplir tiempos del Pleno, cargas operativas, expectativas de eficiencia.	Priorizar asuntos sin criterio técnico; ajustar reportes para cumplir.	Calendario público, criterios de priorización, cargas de trabajo equilibradas.



Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública Gubernamental y Protección de Datos Personales del Estado de Hidalgo

	Oportunidad	Manejo del orden del día, turnos, documentación y acuerdos.	Retrasar, modificar o manipular el seguimiento de acuerdos; discrecionalidad en turnos.	Sistema digital de trazabilidad; segregación de funciones; auditoría continua.
	Racionalización	"Es por operatividad", "No afecta a nadie", "Así se hace más rápido".	Justificar omisiones, alteraciones o favorecimientos.	Código de conducta, cursos obligatorios, firma de conflictos de interés, cultura de integridad

7. Conclusión

La Secretaría Ejecutiva del ITAIH concentra funciones clave de articulación institucional, lo que implica riesgos elevados en términos de oportunidad y racionalización. Con controles documentales, digitalización del seguimiento de acuerdos, revisión colegiada y cultura ética robusta, el Instituto reduce significativamente la probabilidad de fraude o irregularidades.