Proceso General de Administración de Riesgos

Tema I. Generalidades

Ver. 1, Mayo 2016

ÍNDICE

BIENVENIDOS

Al curso no presencial

Proceso General de Administración de Riesgos

Foro 1

"Presentación"

Le invitamos a participar en el Foro 1. Realice una breve autopresentación donde incluya su nombre, área de adscripción, experiencia laboral y expectativas del curso.

INTRODUCCIÓN

La implementación de un Sistema de Control Interno efectivo representa una herramienta fundamental que aporta elementos que, promueven la consecución de los objetivos institucionales; minimizan los riesgos; reducen la probabilidad de ocurrencia de actos de corrupción y fraudes, y consideran la integración de las tecnologías de información a los procesos institucionales; asimismo respaldan la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos, y consolidan los procesos de rendición de cuentas y de transparencia gubernamentales.

La Administración de Riesgos es el segundo componente del Sistema de Control Interno y es clave para una efectiva gestión de gobierno de cualquier institución, sea pública o privada.

De acuerdo con las mejores prácticas internacionales, la administración de riesgos se concibe como un proceso continuo por medio del cual la institución identifica, evalúa, prioriza y responde a aquellos riesgos que, en caso de materializarse, impactarían de forma adversa el logro de los objetivos institucionales.

Proceso General de Administración de Riesgos.

Este curso está orientado a proporcionar las herramientas para que los servidores públicos puedan desarrollar el Proceso General de Administración de Riesgos, como uno de los elementos centrales del Sistema de Control Interno, dotando a los participantes de la competencia para proporcionar un servicio profesional para la mejora continua de la administración de riesgos en una institución.

El contenido del curso se centra en el análisis del Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público (MICI) y la Guía para la Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público, documentos elaborados por la ASF asi como de las Directrices de la INTOSAI para la Buena Gobernanza (INTOSAI GOV: 9100; 9110 y 9130 de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores) por sus siglas en inglés que contienen los documentos sobre control interno y el temas de la evaluación de riesgos.

Objetivos del curso

Al término del curso, el servidor público será capaz de:

Identificar cómo el proceso general de administración de riesgos contribuye a la mejora Continua de las instituciones.

Explicar y ejemplificar las etapas de identificación, evaluación, priorización y respuesta a posibles eventos que pudieran afectar los objetivos y metas institucionales.

Propósito

Brindar herramientas a los servidores públicos para la identificación de las mejores prácticas a nivel nacional e internacional en materia de evaluación de riesgos.

Tema I. Generalidades.

Objetivo

Al término del estudio del tema, el servidor público será capaz de:

Identificar el marco teórico del Proceso General de Administración de Riesgos como elemento esencial del Sistema de Control Interno de las instituciones del sector público.

1. Definición de Control Interno

Es un proceso efectuado por el Órgano de Gobierno, el Titular, la Administración y los demás servidores públicos de una Institución, con objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos, así como para prevenir la corrupción.

Estos objetivos y sus riesgos relacionados pueden ser clasificados en una o más de las siguientes categorías:

- ***Operación.*** Se refiere a la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones.
- ***Información***. Consiste en la confiabilidad de los informes internos y externos.
- ***Cumplimiento***. Se relaciona con el apego a las disposiciones jurídicas y normativas.

Éstas categorías son distintas, pero interactúan creando sinergias que favorecen el funcionamiento de una institución para lograr su misión y mandato legal. Un objetivo particular puede relacionarse con más de una categoría, resolver diferentes necesidades y ser responsabilidad directa de diversos servidores públicos.

El control interno incluye planes, métodos, programas, políticas y procedimientos utilizados para alcanzar el mandato, la misión, el plan estratégico, los objetivos y las metas institucionales. Asimismo, constituye la primera línea de defensa en la salvaguarda de los recursos públicos y la prevención de actos de corrupción. En resumen, el control interno ayuda al Titular de una institución a lograr los resultados programados por medio de la administración eficaz de todos sus recursos, como son los tecnológicos, materiales, humanos y financieros.

2. Características del Control Interno.

Conforma un sistema integral y continuo aplicable al entorno operativo de una institución que, llevado a cabo por su personal, provee una seguridad razonable, más no absoluta, de que los objetivos de la institución serán alcanzados.

No es un evento único y aislado, sino una serie de acciones y procedimientos desarrollados y concatenados que se realizan durante el desempeño de las operaciones de una institución. Es reconocido como una parte intrínseca de la gestión de procesos operativos para guiar las actividades de la institución y no como un sistema separado dentro de ésta. En este sentido, el control interno se establece al interior de la institución como una parte de la estructura organizacional para ayudar al Titular, a la Administración y al resto de los servidores públicos a alcanzar los objetivos institucionales de manera permanente en sus operaciones.

Proceso General de Administración de Riesgos.

Es acorde con el tamaño, estructura, circunstancias específicas y mandato legal de la institución; contribuye de manera eficaz, eficiente y económica a alcanzar las tres categorías de objetivos institucionales (de operación, de información y de cumplimiento); y asegura, de manera razonable, la salvaguarda de los recursos públicos, la actuación honesta de todo el personal y la prevención de actos de corrupción.

Si bien el Titular de la institución es el primer responsable del control interno, todos los servidores públicos de ésta desempeñan un papel importante en la implementación y operación del control interno.

De esta manera, todo el personal de la institución es responsable de que existan controles adecuados y suficientes para el desempeño de sus funciones específicas, los cuales contribuyen al logro eficaz y eficiente de sus objetivos, de acuerdo con el modelo de control interno establecido y supervisado por las unidades o áreas de control designadas para tal efecto por el Titular de la institución.

1. Componentes del Control Interno

El Marco Integrado de Control Interno concibe al control interno como una estructura jerárquica de cinco componentes, 17 principios y diversos puntos de interés relevantes.

Los componentes representan el nivel más alto en la jerarquía del Marco. Los cuales deben ser diseñados e implementados adecuadamente y operar en conjunto y de manera sistémica, para que el control interno sea apropiado.

Los cinco componentes del Sistema de Control Interno son:

Ambiente de Control. Es la base del control interno. Proporciona disciplina y estructura para apoyar al personal en la consecución de los objetivos institucionales.

Administración de Riesgos. Es el proceso que evalúa los riesgos a los que se enfrenta la institución en la procuración del cumplimiento de sus objetivos.

Actividades de Control. Son aquellas acciones establecidas, a través de políticas y procedimientos, por los responsables de las unidades administrativas para alcanzar los objetivos institucionales y responder a sus riesgos asociados, incluidos los de corrupción y los de sistemas de información.

Proceso General de Administración de Riesgos.

Información y Comunicación. Es la información de calidad que la Administración y los demás servidores públicos generan, obtienen, utilizan y comunican para respaldar el sistema de control interno y dar cumplimiento a su mandato legal.

Supervisión. Son las actividades establecidas y operadas por las unidades específicas que el Titular ha designado, con la finalidad de mejorar de manera continua al control interno mediante una vigilancia y evaluación periódicas a su eficacia, eficiencia y economía. contribuye a la optimización permanente del control interno y, por lo tanto, a la calidad en el desempeño de las operaciones, la salvaguarda de los recursos públicos, la prevención de la corrupción, la oportuna resolución de los hallazgos de auditoría y de otras revisiones, así como a la idoneidad y suficiencia de los controles implementados.

Tema I. Actividad 1

Estimado participante para realizar esta actividad, además de considerar lo estudiado en este primer tema, deberá revisar la cápsula I y de respuesta a las preguntas del ejercicio 1 que podrá identificar en el portal.

Curso No Presencial
Proceso general de administración de riesgos

Tema I. Generalidades

Ver. 1.1, Enero 2017

CONTENIDO

BIENVENIDOS

Al curso no presencial

Proceso general de administración de riesgos

Foro 1

"Presentación"

Le invitamos a participar en el Foro 1. Realice una breve autopresentación donde incluya su nombre, área de adscripción, experiencia laboral y expectativas del curso.

INTRODUCCIÓN

La implementación de un Sistema de Control Interno efectivo representa una herramienta fundamental que aporta elementos que, promueven la consecución de los objetivos institucionales; minimizan los riesgos; reducen la probabilidad de ocurrencia de actos de corrupción y fraudes, y consideran la integración de las tecnologías de información a los procesos institucionales; asimismo respaldan la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos, y consolidan los procesos de rendición de cuentas y de transparencia gubernamentales.

La Administración de Riesgos es el segundo componente del Sistema de Control Interno y es clave para una efectiva gestión de gobierno de cualquier institución, sea pública o privada.

De acuerdo con las mejores prácticas internacionales, la administración de riesgos se concibe como un proceso continuo por medio del cual la institución identifica, evalúa, prioriza y responde a aquellos riesgos que, en caso de materializarse, impactarían de forma adversa el logro de los objetivos institucionales.

Este curso está orientado a proporcionar las herramientas para que los servidores públicos puedan desarrollar el Proceso General de Administración de Riesgos, como uno de los elementos centrales del Sistema de Control Interno, dotando a los participantes de la competencia para proporcionar un servicio profesional para la mejora continua de la administración de riesgos en una institución.

El contenido del curso se centra en el análisis del Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público (MICI) y la Guía para la Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público, documentos elaborados por la ASF asi como de las Directrices de la INTOSAI para la Buena Gobernanza (INTOSAI GOV: 9100; 9110 y 9130 de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores) por sus siglas en inglés que contienen los documentos sobre control interno y el temas de la evaluación de riesgos.

Objetivos del curso

Al término del curso, el servidor público será capaz de:

Identificar cómo el proceso general de administración de riesgos contribuye a la mejora continua de las instituciones.
Explicar y ejemplificar las etapas de identificación, evaluación, priorización y respuesta a posibles eventos que pudieran afectar los objetivos y metas institucionales.

Propósito

Brindar herramientas a los servidores públicos para la identificación de las mejores prácticas a nivel nacional e internacional en materia de evaluación de riesgos.

Tema I. Generalidades.

Objetivo

Al término del estudio del tema, el servidor público será capaz de:

Identificar el marco teórico del Proceso General de Administración de Riesgos como elemento esencial del Sistema de Control Interno de las instituciones del sector público.

1. Definición de Control Interno

Es un proceso efectuado por el Órgano de Gobierno, el Titular, la Administración y los demás servidores públicos de una Institución, con objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos, así como para prevenir la corrupción.

Estos objetivos y sus riesgos relacionados pueden ser clasificados en una o más de las siguientes categorías:

- ***Operación.*** Se refiere a la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones.
- ***Información****.* Consiste en la confiabilidad de los informes internos y externos.
- ***Cumplimiento***. Se relaciona con el apego a las disposiciones jurídicas y normativas.

Éstas categorías son distintas, pero interactúan creando sinergias que favorecen el funcionamiento de una institución para lograr su misión y mandato legal. Un objetivo particular puede relacionarse con más de una categoría, resolver diferentes necesidades y ser responsabilidad directa de diversos servidores públicos.

El control interno incluye planes, métodos, programas, políticas y procedimientos utilizados para alcanzar el mandato, la misión, el plan estratégico, los objetivos y las metas institucionales. Asimismo, constituye la primera línea de defensa en la salvaguarda de los recursos públicos y la prevención de actos de corrupción. En resumen, el control interno ayuda al Titular de una institución a lograr los

resultados programados por medio de la administración eficaz de todos sus recursos, como son los tecnológicos, materiales, humanos y financieros.

2. Características del Control Interno.

Conforma un sistema integral y continuo aplicable al entorno operativo de una institución que, llevado a cabo por su personal, provee una seguridad razonable, más no absoluta, de que los objetivos de la institución serán alcanzados.

No es un evento único y aislado, sino una serie de acciones y procedimientos desarrollados y concatenados que se realizan durante el desempeño de las operaciones de una institución. Es reconocido como una parte intrínseca de la gestión de procesos operativos para guiar las actividades de la institución y no como un sistema separado dentro de ésta. En este sentido, el control interno se establece al interior de la institución como una parte de la estructura organizacional para ayudar al Titular, a la Administración y al resto de los servidores públicos a alcanzar los objetivos institucionales de manera permanente en sus operaciones.

Es acorde con el tamaño, estructura, circunstancias específicas y mandato legal de la institución; contribuye de manera eficaz, eficiente y económica a alcanzar las tres categorías de objetivos institucionales (de operación, de información y de cumplimiento); y asegura, de manera razonable, la salvaguarda de los recursos públicos, la actuación honesta de todo el personal y la prevención de actos de corrupción.

Si bien el Titular de la institución es el primer responsable del control interno, todos los servidores públicos de ésta desempeñan un papel importante en la implementación y operación del control interno.

De esta manera, todo el personal de la institución es responsable de que existan controles adecuados y suficientes para el desempeño de sus funciones específicas, los cuales contribuyen al logro eficaz y eficiente de sus objetivos, de acuerdo con el modelo de control interno establecido y supervisado por las unidades o áreas de control designadas para tal efecto por el Titular de la institución.

a. Componentes del Control Interno

El Marco Integrado de Control Interno concibe al control interno como una estructura jerárquica de cinco componentes, 17 principios y diversos puntos de interés relevantes.

Los componentes representan el nivel más alto en la jerarquía del Marco. Los cuales deben ser diseñados e implementados adecuadamente y operar en conjunto y de manera sistémica, para que el control interno sea apropiado.

Los cinco componentes del Sistema de Control Interno son:

Ambiente de Control. Es la base del control interno. Proporciona disciplina y estructura para apoyar al personal en la consecución de los objetivos institucionales.

Administración de Riesgos. Es el proceso que evalúa los riesgos a los que se enfrenta la institución en la procuración del cumplimiento de sus objetivos.

Actividades de Control. Son aquellas acciones establecidas, a través de políticas y procedimientos, por los responsables de las unidades administrativas para alcanzar los objetivos institucionales y responder a sus riesgos asociados, incluidos los de corrupción y los de sistemas de información.

Información y Comunicación. Es la información de calidad que la Administración y los demás servidores públicos generan, obtienen, utilizan y comunican para respaldar el sistema de control interno y dar cumplimiento a su mandato legal.

Supervisión. Son las actividades establecidas y operadas por las unidades específicas que el Titular ha designado, con la finalidad de mejorar de manera continua al control interno mediante una vigilancia y evaluación periódicas a su eficacia, eficiencia y economía. contribuye a la optimización permanente del control interno y, por lo tanto, a la calidad en el desempeño de las operaciones, la salvaguarda de los recursos públicos, la prevención de la corrupción, la oportuna resolución de los hallazgos de auditoría y de otras revisiones, así como a la idoneidad y suficiencia de los controles implementados.

Tema I. Actividad 1

Estimado participante para realizar esta actividad, además de considerar lo estudiado en este primer tema, deberá revisar la cápsula I y de respuesta a las preguntas del ejercicio 1 que podrá identificar en el portal.

Proceso General de Administración de Riesgos

Tema II
Administración de Riesgos. MICI

1ª Edición, Mayo 2016

Proceso General de Administración de Riesgos

Este componente del Sistema de Control Interno consiste en el proceso para identificar los riesgos a los que están expuestas las instituciones en el desarrollo de sus actividades y analizar los distintos factores, internos y externos, que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias que permitan administrarlos y, por lo tanto, contribuir razonablemente al logro de los objetivos, metas y programas.

La Administración debe evaluar los riesgos que enfrenta la institución para el logro de sus objetivos tanto de fuentes internas como externas. Esta evaluación proporciona las bases para el desarrollo de respuestas al riesgo apropiadas.

Proceso General de Administración de Riesgos

En síntesis la **Administración de Riesgos** es el proceso continuo por medio del cual la institución identifica, evalúa, prioriza y responde a aquellos riesgos asociados con el mandato institucional que, en caso de materializarse, impactarían de forma adversa el logro de los objetivos de los **Planes Nacionales y de los Programas Sectoriales, Especiales** y demás **planes o programas estratégicos** y disposiciones aplicables, con el propósito de establecer los controles adecuados para mitigarlos a un nivel aceptable.

RIEGOS

Identifica

Evalúa

Prioriza

Responde

Proceso General de Administración de Riesgos

Después de establecer un ambiente de control efectivo, la Administración debe administrar los riesgos que enfrenta la institución para el logro de sus objetivos.

Esta evaluación proporciona las bases para el desarrollo de respuestas al riesgo apropiadas, y considera los riesgos tanto de fuentes internas como externas.

Proceso General de Administración de Riesgos

A continuación desarrollaremos cada uno de los principios y puntos de interés del componente Administración de Riesgos:

Principio 6. Definir Objetivos y Tolerancias al Riesgo

El Titular debe instruir a la Administración y, en su caso, a las unidades especializadas, la definición clara de los objetivos institucionales para permitir la identificación de riesgos y definir la tolerancia al riesgo.

Puntos de Interés Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

Definición de Objetivos
Tolerancia al Riesgo

Proceso General de Administración de Riesgos

Definición de Objetivos

La Administración debe definir objetivos en términos específicos y medibles para permitir el diseño del control interno y sus riesgos asociados.

Los términos específicos deben establecerse clara y completamente a fin de que puedan ser entendidos fácilmente. Los indicadores y otros instrumentos de medición de los objetivos permiten la evaluación del desempeño en el cumplimiento de los objetivos. Estos últimos, deben definirse inicialmente en el proceso de establecimiento de objetivos y, posteriormente, deben ser incorporados al control interno.

La Administración debe definir los objetivos en términos específicos de manera que sean comunicados y entendidos en todos los niveles en la institución.

Esto involucra la clara definición de qué debe ser alcanzado, quién debe alcanzarlo, cómo será alcanzado y qué límites de tiempo existen para lograrlo. Todos los objetivos pueden ser clasificados de manera general en una o más de las siguientes tres categorías: de operación, de información y de cumplimiento. Los objetivos de información son, además, categorizados como internos o externos y financieros o no financieros. La Administración debe definir los objetivos en alineación con el mandato, la misión y visión institucional, con su plan estratégico y con otros planes y programas aplicables, así como con las metas de desempeño.

Proceso General de Administración de Riesgos

La Administración debe definir objetivos en términos medibles de manera que se pueda evaluar su desempeño.

Establecer objetivos medibles contribuye a la objetividad y neutralidad de su evaluación, ya que no se requiere de juicios subjetivos para evaluar el grado de avance en su cumplimiento. Los objetivos medibles deben definirse de una forma cuantitativa y/o cualitativa que permita una medición razonablemente consistente.

La Administración debe considerar los requerimientos externos y las expectativas internas al definir los objetivos que permiten el diseño del control interno.

Los legisladores, reguladores e instancias normativas deben definir los requerimientos externos al establecer las leyes, regulaciones y normas que la institución debe cumplir. La Administración debe identificar, entender e incorporar estos requerimientos dentro de los objetivos institucionales. Adicionalmente, debe fijar expectativas y requerimientos internos para el cumplimiento de los objetivos con apoyo de las normas de conducta, el programa de promoción de la integridad, la función de supervisión, la estructura organizacional y las expectativas de competencia profesional del personal.

Proceso General de Administración de Riesgos

La Administración debe evaluar y, en su caso, replantear los objetivos definidos para que sean consistentes con los requerimientos externos y las expectativas internas de la institución, así como con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo, los Programas Sectoriales, Especiales y demás planes, programas y disposiciones aplicables.

Esta consistencia permite a la Administración identificar y analizar los riesgos asociados con el logro de los objetivos.

La Administración debe determinar si los instrumentos e indicadores de desempeño para los objetivos establecidos son apropiados para evaluar el desempeño de la institución.

Para los objetivos cuantitativos, las normas e indicadores de desempeño pueden ser un porcentaje específico o un valor numérico. Para los objetivos cualitativos, la Administración podría necesitar diseñar medidas de desempeño que indiquen el nivel o grado de cumplimiento, como hitos.

Proceso General de Administración de Riesgos

Tolerancia al riesgo

La Administración debe definir la tolerancia al riesgo para los objetivos definidos.

Dicha tolerancia es el nivel aceptable de diferencia entre el cumplimiento cabal del objetivo y su grado real de cumplimiento. Las tolerancias al riesgo son inicialmente fijadas como parte del proceso de establecimiento de objetivos. La Administración debe definir las tolerancias para los objetivos establecidos al asegurar que los niveles de variación para las normas e indicadores de desempeño son apropiados para el diseño del Control interno.

La Administración debe definir las tolerancias al riesgo en términos específicos y medibles, de modo que sean claramente establecidas y puedan ser medidas. La tolerancia es usualmente medida con las mismas normas e indicadores de desempeño que los objetivos definidos.

Proceso General de Administración de Riesgos

Dependiendo de la categoría de los objetivos, las tolerancias al riesgo pueden ser expresadas como sigue:

Objetivos de Operación. Nivel de variación en el desempeño en relación con el riesgo.

Objetivos de Información no Financieros. Nivel requerido de precisión y exactitud para las necesidades de los usuarios; implican consideraciones tanto cualitativas como cuantitativas para atender las necesidades de los usuarios de informes no financieros.

Objetivos de Información Financieros. Los juicios sobre la relevancia se hacen en función de las circunstancias que los rodean; implican consideraciones tanto cualitativas como cuantitativas y se ven afectados por las necesidades de los usuarios de los informes financieros, así como por el tamaño o la naturaleza de la información errónea.

Objetivos de Cumplimiento. El concepto de tolerancia al riesgo no le es aplicable. La institución cumple o no cumple las disposiciones aplicables.

Proceso General de Administración de Riesgos

La Administración también debe evaluar si las tolerancias al riesgo permiten el diseño apropiado de control interno al considerar si son consistentes con los requerimientos y las expectativas de los objetivos definidos.

Como en la definición de objetivos, la Administración debe considerar las tolerancias al riesgo en el contexto de las leyes, regulaciones y normas aplicables a la institución, así como a las normas de conducta, el programa de promoción de la integridad, la estructura de supervisión, la estructura organizacional y las expectativas de competencia profesional. Si las tolerancias al riesgo para los objetivos definidos no son consistentes con estos requerimientos y expectativas, el Titular debe revisar las tolerancias al riesgo para lograr dicha consistencia.

Proceso General de Administración de Riesgos

Principio 7. Identificar, analizar y responder a los riesgos.

La Administración debe identificar, analizar y responder a los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Puntos de Interés Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

Identificación de Riesgos
Análisis de Riesgos
Respuesta a los Riesgos

Proceso General de Administración de Riesgos

Identificación de Riesgos

La Administración debe identificar riesgos en toda la institución para proporcionar una base para analizarlos.

La administración de riesgos es la identificación y análisis de riesgos asociados con el mandato institucional, su plan estratégico, los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo, los Programas Sectoriales, Especiales y demás planes y programas aplicables de acuerdo con los requerimientos y expectativas de la planeación estratégica, y de conformidad con las disposiciones jurídicas y normativas aplicables. Lo anterior forma la base que permite diseñar respuestas al riesgo.

Proceso General de Administración de Riesgos

Para identificar riesgos, la Administración debe considerar los tipos de eventos que impactan a la institución.

Esto incluye tanto el riesgo inherente como el riesgo residual. El riesgo inherente es el riesgo que enfrenta la institución cuando la Administración no responde ante el riesgo. El riesgo residual es el riesgo que permanece después de la respuesta de la Administración al riesgo inherente. La falta de respuesta por parte de la Administración a ambos riesgos puede causar deficiencias graves en el control interno.

La Administración debe considerar todas las interacciones significativas dentro de la institución y con las partes externas, cambios en su ambiente interno y externo y otros factores, tanto internos como externos, para identificar riesgos en toda la institución.

Proceso General de Administración de Riesgos

Los factores de riesgo interno pueden incluir la compleja naturaleza de los programas de la institución, su estructura organizacional o el uso de nueva tecnología en los procesos operativos.

Los factores de riesgo externo pueden incluir leyes, regulaciones o normas profesionales nuevas o reformadas, inestabilidad económica o desastres naturales potenciales.

La Administración debe considerar esos factores tanto a nivel institución como a nivel de transacciones a fin de identificar de manera completa los riesgos que afectan el logro de los objetivos.

Los métodos de identificación de riesgos pueden incluir una priorización cualitativa y cuantitativa de actividades, previsiones y planeación estratégica, así como la consideración de las deficiencias identificadas a través de auditorías y otras evaluaciones.

Proceso General de Administración de Riesgos

Análisis de Riesgos

La Administración debe analizar los riesgos identificados para estimar su relevancia, lo cual provee la base para responder a éstos. La relevancia se refiere al efecto sobre el logro de los objetivos.

La Administración debe estimar la relevancia de los riesgos identificados para evaluar su efecto sobre el logro de los objetivos, tanto a nivel institución como a nivel transacción.

La Administración debe estimar la importancia de un riesgo al considerar la magnitud del impacto, la probabilidad de ocurrencia y la naturaleza de riesgo. La magnitud de impacto se refiere al grado probable de deficiencia que podría resultar de la materialización de un riesgo y es afectada por factores tales como el tamaño, la frecuencia y la duración del impacto del riesgo.

Proceso General de Administración de Riesgos

La probabilidad de ocurrencia se refiere a la posibilidad de que un riesgo se materialice.
La naturaleza del riesgo involucra factores tales como el grado de subjetividad involucrado con el riesgo y la posibilidad de surgimiento de riesgos causados por corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades o por transacciones complejas e inusuales.

El Órgano de Gobierno, en su caso, o el Titular, podrán revisar las estimaciones sobre la relevancia realizadas por la Administración, a fin de asegurar que las tolerancias al riesgo fueron definidas adecuadamente.

Los riesgos pueden ser analizados sobre bases individuales o agrupadas dentro de categorías de riesgos asociados, los cuales son analizados de manera colectiva. Independientemente de si los riesgos son analizados de forma individual o agrupada, la Administración debe considerar la correlación entre los distintos riesgos o grupos de riesgos al estimar su relevancia. La metodología específica de análisis de riesgos utilizada puede variar según la institución, su mandato y misión, y la dificultad para definir, cualitativa y cuantitativamente, las tolerancias al riesgo.

Proceso General de Administración de Riesgos

Respuesta a los riesgos

La Administración debe diseñar respuestas a los riesgos analizados de tal modo que éstos se encuentren dentro de la tolerancia definida para los objetivos. La Administración debe diseñar todas las respuestas al riesgo con base en la relevancia del riesgo y la tolerancia establecida. Estas respuestas al riesgo pueden incluir:

Aceptar. Ninguna acción es tomada para responder al riesgo con base en su importancia.
Evitar. Se toman acciones para detener el proceso operativo o la parte que origina el riesgo.
Mitigar. Se toman acciones para reducir la probabilidad / posibilidad de ocurrencia o la magnitud del riesgo.
Compartir. Se toman acciones para compartir riesgos institucionales con partes externas, como la contratación de pólizas de seguros.

Proceso General de Administración de Riesgos

Con base en la respuesta al riesgo seleccionada, la Administración debe diseñar acciones específicas de atención.

La naturaleza y alcance de las acciones de la respuesta a los riesgos depende de la tolerancia al riesgo definida. Operar dentro de una tolerancia definida provee mayor garantía de que la institución alcanzará sus objetivos. Los indicadores del desempeño son usados para evaluar si las acciones de respuesta al riesgo permiten a la institución operar dentro de las tolerancias definidas.

Cuando las acciones de respuesta al riesgo no permiten a la institución operar dentro de las tolerancias al riesgo definidas, la Administración debe revisar las respuestas al riesgo y/o reconsiderar las tolerancias al riesgo definidas. La Administración debe efectuar evaluaciones periódicas de riesgos con el fin de asegurar la efectividad de las acciones de respuesta.

Proceso General de Administración de Riesgos

Principio 8. Considerar el riesgo de corrupción.

La Administración, con el apoyo, en su caso, de las unidades especializadas (por ejemplo, Comité de Ética, Comité de Riesgos, Comité de Cumplimiento, etc.), debe considerar la probabilidad de ocurrencia de actos corruptos, fraudes, abuso, desperdicio y otras irregularidades que atentan contra la apropiada salvaguarda de los bienes y recursos públicos al identificar, analizar y responder a los riesgos.

La corrupción, por lo general, implica la obtención ilícita por parte de un servidor público de algo de valor, a cambio de la realización de una acción ilícita o contraria a la integridad.

Proceso General de Administración de Riesgos

La Administración, así como todo el personal en sus respectivos ámbitos de competencia, deben considerar el riesgo potencial de actos corruptos y contrarios a la integridad en todos los procesos que realicen, incluyendo los más susceptibles como son ingresos, adquisiciones, obra pública, remuneraciones, entre otros, e informar oportunamente a la Administración y al Órgano de Gobierno, en su caso, o el Titular sobre la presencia de dichos riesgos.

El programa de promoción de la integridad debe considerar la administración de riesgos de corrupción permanente en la institución, así como los mecanismos para que cualquier servidor público o tercero pueda informar de manera confidencial y anónima sobre la incidencia de actos corruptos probables u ocurridos dentro de la institución.

La Administración es responsable de que dichas denuncias sean investigadas oportunamente y, en su caso, se corrijan las fallas que dieron lugar a la presencia del riesgo de corrupción.

Proceso General de Administración de Riesgos

El Órgano de Gobierno, en su caso, o el Titular debe evaluar la aplicación efectiva del programa de promoción de la integridad por parte de la Administración, incluyendo si el mecanismo de denuncias anónimas es eficaz, oportuno y apropiado, y debe permitir la corrección efectivamente las deficiencias en los procesos que permiten la posible materialización de actos corruptos u otras irregularidades que atentan contra la salvaguarda de los recursos públicos y la apropiada actuación de los servidores públicos.

Puntos de Interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

Tipos de Corrupción
Factores de Riesgo de Corrupción
Respuesta a los Riesgos de Corrupción

Tipos de corrupción

La Administración debe considerar los tipos de corrupción que pueden ocurrir en la institución, para proporcionar una base para la identificación de estos riesgos.
Entre los tipos de corrupción más comunes se encuentran:

Informes Financieros Fraudulentos. Consistentes en errores intencionales u omisiones de cantidades o revelaciones en los estados financieros para engañar a los usuarios de los estados financieros. Esto podría incluir la alteración intencional de los registros contables, la tergiversación de las transacciones o la aplicación indebida y deliberada de los principios y disposiciones de contabilidad.

Apropiación indebida de activos. Entendida como el robo de activos de la institución. Esto podría incluir el robo de la propiedad, la malversación de los ingresos o pagos fraudulentos.

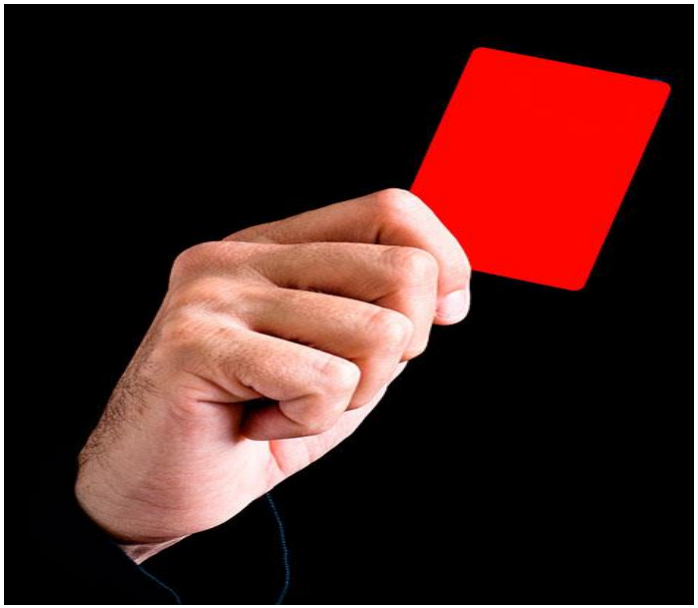
Proceso General de Administración de Riesgos

Conflicto de intereses. Que implica la intervención, por motivo del encargo del servidor público, en la atención, tramitación o resolución de asuntos en los que tenga interés personal, familiar o de negocios.

Utilización de los recursos asignados y las facultades atribuidas para fines distintos a los legales.

Pretensión del servidor público de obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones comprobables que el Estado le otorga por el desempeño de su función.

Participación indebida del servidor público en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, cese, rescisión del contrato o sanción de cualquier servidor público, cuando tenga interés personal, familiar o de negocios en el caso, o pueda derivar alguna ventaja o beneficio para él o para un tercero.



Proceso General de Administración de Riesgos

Aprovechamiento del cargo o comisión del servidor público para inducir a que otro servidor público o tercero efectúe, retrase u omita realizar algún acto de su competencia, que le reporte cualquier beneficio, provecho o ventaja indebida para sí o para un tercero.

Coalición con otros servidores públicos o terceros para obtener ventajas o ganancias ilícitas.

Intimidación del servidor público o extorsión para presionar a otro a realizar actividades ilegales o ilícitas.

Tráfico de influencias

Enriquecimiento ilícito

Peculado

Proceso General de Administración de Riesgos

Además de la corrupción, la Administración debe considerar que pueden ocurrir otras transgresiones a la integridad, por ejemplo: el desperdicio o el abuso. El desperdicio es el acto de usar o gastar recursos de manera exagerada, extravagante o sin propósito. El abuso involucra un comportamiento deficiente o impropio, contrario al comportamiento que un servidor público prudente podría considerar como una práctica operativa razonable y necesaria, dados los hechos y circunstancias. Esto incluye el abuso de autoridad o el uso del cargo para la obtención de un beneficio ilícito para sí o para un tercero.

Proceso General de Administración de Riesgos

Factores de Riesgo de Corrupción

La Administración debe considerar los factores de riesgo de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Estos factores no implican necesariamente la existencia de un acto corrupto o fraude, pero están usualmente presentes cuando éstos ocurren. Este tipo de factores incluyen:

Incentivos / Presiones. La Administración y el resto del personal tienen un incentivo o están bajo presión, lo cual provee un motivo para cometer actos de corrupción o fraudes.

Oportunidad. Existen circunstancias, como la ausencia de controles, controles inefectivos o la capacidad de determinados servidores públicos para eludir controles en razón de su posición en la institución, las cuales proveen una oportunidad para la comisión de actos corruptos o fraudes.

Actitud / Racionalización. El personal involucrado es capaz de justificar la comisión de actos corruptos, fraudes y otras irregularidades. Algunos servidores públicos poseen una actitud, carácter o valores éticos que les permiten efectuar intencionalmente un acto corrupto o deshonesto.

Proceso General de Administración de Riesgos

La Administración debe utilizar los factores de riesgo para identificar los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Si bien, el riesgo de corrupción puede ser mayor cuando los tres factores de riesgo están presentes, uno o más de estos factores podrían indicar un riesgo de corrupción.

También se debe utilizar la información provista por partes internas y externas para identificar los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Lo anterior incluye quejas, denuncias o sospechas de este tipo de irregularidades, reportadas por los auditores internos, el personal de la institución o las partes externas que interactúan con la institución, entre otros.

Proceso General de Administración de Riesgos

La Administración debe analizar y responder a los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades identificadas a fin de que sean efectivamente mitigados.

Estos riesgos son analizados mediante el mismo proceso de análisis de riesgos efectuado para todos los demás riesgos identificados. La Administración debe analizar los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades identificados mediante la estimación de su relevancia, tanto individual como en su conjunto, para evaluar su efecto en el logro de los objetivos. Como parte del análisis de riesgos, también se debe evaluar el riesgo de que la Administración eluda los controles.

El Órgano de Gobierno, en su caso, o el Titular debe revisar que las evaluaciones y la administración del riesgo de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades efectuadas por la propia Administración, son apropiadas, así como el riesgo de que el Titular o la Administración eludan los controles.

Proceso General de Administración de Riesgos

La Administración debe responder a los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades mediante el mismo proceso de respuesta desarrollado para todos los riesgos institucionales analizados.

La Administración debe diseñar una respuesta general al riesgo y acciones específicas para atender este tipo irregularidades. Esto posibilita la implementación de controles anticorrupción en la institución. Dichos controles pueden incluir la reorganización de ciertas operaciones y la reasignación de puestos entre el personal para mejorar la segregación de funciones. Además de responder a los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades, la Administración debe desarrollar respuestas más avanzadas para identificar los riesgos relativos a que el Titular y personal de la Administración eludan los controles.

Adicionalmente, cuando la corrupción, fraude, abuso, desperdicio u otras irregularidades han sido detectados, es necesario revisar el proceso de administración de riesgos.

A los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades no les es aplicable el concepto de tolerancia al riesgo, ya que la incidencia de un acto corrupto implica necesariamente una deficiencia en los objetivos de cumplimiento legal. Para los objetivos de cumplimiento, la tolerancia al riesgo es cero.

Proceso General de Administración de Riesgos

Principio 9. Identificar, analizar y responder al cambio.

La Administración debe identificar, analizar y responder a los cambios significativos que puedan impactar el control interno.

Puntos de Interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

Identificación del Cambio
Análisis y Respuesta al Cambio

Proceso General de Administración de Riesgos

Identificación al cambio

Como parte de la administración de riesgos o un proceso similar, la Administración debe identificar cambios que puedan impactar significativamente al control interno. La identificación, análisis y respuesta al cambio es parte del proceso regular de administración de riesgos.

Sin embargo, el cambio debe ser discutido de manera separada, porque es crítico para un control interno apropiado y eficaz, y puede ser usualmente pasado por alto o tratado inadecuadamente en el curso normal de las operaciones.

Las condiciones que afectan a la institución y su ambiente continuamente cambian.

La Administración debe prevenir y planear acciones ante cambios significativos al usar un proceso prospectivo de identificación del cambio. Asimismo, debe identificar, de manera oportuna, los cambios significativos en las condiciones internas y externas que se han producido o que se espera que se produzcan. Los cambios en las condiciones internas incluyen modificaciones a los programas o actividades institucionales, la función de supervisión, la estructura organizacional, el personal y la tecnología. Los cambios en las condiciones externas incluyen cambios en los entornos gubernamentales, económicos, tecnológicos, legales, regulatorios y físicos. Los cambios significativos identificados deben ser comunicados al personal adecuado de la institución mediante las líneas de reporte y autoridad establecidas. Análisis y Respuesta al Cambio.

Proceso General de Administración de Riesgos

Como parte de la administración de riesgos, la Administración debe analizar y responder a los cambios identificados y a los riesgos asociados con éstos, con el propósito de mantener un control interno apropiado.

Los cambios en las condiciones que afectan a la institución y su ambiente usualmente requieren cambios en el control interno, ya que pueden generar que los controles se vuelvan ineficaces o insuficientes para alcanzar los objetivos institucionales. La Administración debe analizar y responder oportunamente al efecto de los cambios identificados en el control interno, mediante su revisión oportuna para asegurar que es apropiado y eficaz.

Además, las condiciones cambiantes usualmente generan nuevos riesgos o cambios a los riesgos existentes, los cuales deben ser evaluados.

Como parte del análisis y respuesta al cambio, la Administración debe desarrollar una evaluación de los riesgos para identificar, analizar y responder a cualquier riesgo causado por estos cambios. Adicionalmente, los riesgos existentes podrían requerir una evaluación más profunda, para determinar si las tolerancias y las respuestas al riesgo definidas previamente a los cambios necesitan ser replanteadas.

GRACIAS

Curso No Presencial
Proceso general de administración de riesgos

Tema II.
Evaluación de Riesgos

Ver. 1.1, Enero 2017

CONTENIDO

Tema II. Administración de Riesgos. MICI

Este componente del Sistema de Control Interno consiste en el proceso para identificar los riesgos a los que están expuestas las instituciones en el desarrollo de sus actividades y analizar los distintos factores, internos y externos, que pueden provocarlos, con la finalidad de definir las estrategias que permitan administrarlos y, por lo tanto, contribuir razonablemente al logro de los objetivos, metas y programas.

La Administración debe evaluar los riesgos que enfrenta la institución para el logro de sus objetivos tanto de fuentes internas como externas. Esta evaluación proporciona las bases para el desarrollo de respuestas al riesgo apropiadas.

En síntesis la **Administración de Riesgos** es el proceso continuo por medio del cual la institución identifica, evalúa, prioriza y responde a aquellos riesgos asociados con el mandato institucional que, en caso de materializarse, impactarían de forma adversa el logro de los objetivos de los **Planes Nacionales y de los Programas Sectoriales, Especiales** y demás **planes o programas estratégicos** y disposiciones aplicables, con el propósito de establecer los controles adecuados para mitigarlos a un nivel aceptable.

RIEGOS
- **Identifica**
- **Evalúa**
- **Prioriza**
- **Responde**

Después de establecer un ambiente de control efectivo, la Administración debe administrar los riesgos que enfrenta la institución para el logro de sus objetivos. Esta evaluación proporciona las bases para el desarrollo de respuestas al riesgo apropiadas, y considera los riesgos tanto de fuentes internas como externas.

A continuación desarrollaremos cada uno de los principios y puntos de interés del componente Administración de Riesgos:

1. **Principio 6. Definir Objetivos y Tolerancias al Riesgo**

El Titular debe instruir a la Administración y, en su caso, a las unidades especializadas, la definición clara de los objetivos institucionales para permitir la identificación de riesgos y definir la tolerancia al riesgo.

Puntos de Interés Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Definición de Objetivos
- Tolerancia al Riesgo

Definición de Objetivos

La Administración debe definir objetivos en términos específicos y medibles para permitir el diseño del control interno y sus riesgos asociados.

> Los términos específicos deben establecerse clara y completamente a fin de que puedan ser entendidos fácilmente. Los indicadores y otros instrumentos de medición de los objetivos permiten la evaluación del desempeño en el cumplimiento de los objetivos. Estos últimos, deben definirse inicialmente en el proceso de establecimiento de objetivos y, posteriormente, deben ser incorporados al control interno.

La Administración debe definir los objetivos en términos específicos de manera que sean comunicados y entendidos en todos los niveles en la institución.

> Esto involucra la clara definición de qué debe ser alcanzado, quién debe alcanzarlo, cómo será alcanzado y qué límites de tiempo existen para lograrlo. Todos los objetivos pueden ser clasificados de manera general en

una o más de las siguientes tres categorías: de operación, de información y de cumplimiento. Los objetivos de información son, además, categorizados como internos o externos y financieros o no financieros. La Administración debe definir los objetivos en alineación con el mandato, la misión y visión institucional, con su plan estratégico y con otros planes y programas aplicables, así como con las metas de desempeño.

La Administración debe definir objetivos en términos medibles de manera que se pueda evaluar su desempeño.

Establecer objetivos medibles contribuye a la objetividad y neutralidad de su evaluación, ya que no se requiere de juicios subjetivos para evaluar el grado de avance en su cumplimiento. Los objetivos medibles deben definirse de una forma cuantitativa y/o cualitativa que permita una medición razonablemente consistente.

La Administración debe considerar los requerimientos externos y las expectativas internas al definir los objetivos que permiten el diseño del control interno.

Los legisladores, reguladores e instancias normativas deben definir los requerimientos externos al establecer las leyes, regulaciones y normas que la institución debe cumplir. La Administración debe identificar, entender e incorporar estos requerimientos dentro de los objetivos institucionales. Adicionalmente, debe fijar expectativas y requerimientos internos para el cumplimiento de los objetivos con apoyo de las normas de conducta, el programa de promoción de la integridad, la función de supervisión, la estructura organizacional y las expectativas de competencia profesional del personal.
La Administración debe evaluar y, en su caso, replantear los objetivos definidos para que sean consistentes con los requerimientos externos y las expectativas internas de la institución, así como con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo, los Programas Sectoriales, Especiales y demás planes, programas y disposiciones aplicables. Esta consistencia permite a la Administración identificar y analizar los riesgos asociados con el logro de los objetivos.

La Administración debe determinar si los instrumentos e indicadores de desempeño para los objetivos establecidos son apropiados para evaluar el desempeño de la institución.

Para los objetivos cuantitativos, las normas e indicadores de desempeño pueden ser un porcentaje específico o un valor numérico. Para los objetivos cualitativos, la Administración podría necesitar diseñar medidas de desempeño que indiquen el nivel o grado de cumplimiento, como hitos.

Tolerancia al riesgo

La Administración debe definir la tolerancia al riesgo para los objetivos definidos.

> Dicha tolerancia es el nivel aceptable de diferencia entre el cumplimiento cabal del objetivo y su grado real de cumplimiento. Las tolerancias al riesgo son inicialmente fijadas como parte del proceso de establecimiento de objetivos. La Administración debe definir las tolerancias para los objetivos establecidos al asegurar que los niveles de variación para las normas e indicadores de desempeño son apropiados para el diseño del Control interno.

La Administración debe definir las tolerancias al riesgo en términos específicos y medibles, de modo que sean claramente establecidas y puedan ser medidas. La tolerancia es usualmente medida con las mismas normas e indicadores de desempeño que los objetivos definidos.

> Dependiendo de la categoría de los objetivos, las tolerancias al riesgo pueden ser expresadas como sigue:
>
> ***Objetivos de Operación.*** Nivel de variación en el desempeño en relación con el riesgo.
> ***Objetivos de Información no Financieros***. Nivel requerido de precisión y exactitud para las necesidades de los usuarios; implican consideraciones tanto cualitativas como cuantitativas para atender las necesidades de los usuarios de informes no financieros.
> ***Objetivos de Información Financieros.*** Los juicios sobre la relevancia se hacen en función de las circunstancias que los rodean; implican consideraciones tanto cualitativas como cuantitativas y se ven afectados por las necesidades de los usuarios de los informes financieros, así como por el tamaño o la naturaleza de la información errónea.
> ***Objetivos de Cumplimiento.*** El concepto de tolerancia al riesgo no le es aplicable. La institución cumple o no cumple las disposiciones aplicables.

La Administración también debe evaluar si las tolerancias al riesgo permiten el diseño apropiado de control interno al considerar si son consistentes con los requerimientos y las expectativas de los objetivos definidos.

> Como en la definición de objetivos, la Administración debe considerar las tolerancias al riesgo en el contexto de las leyes, regulaciones y normas aplicables a la institución, así como a las normas de conducta, el programa de promoción de la integridad, la estructura de supervisión, la estructura organizacional y las expectativas de competencia profesional. Si las tolerancias al riesgo para los objetivos definidos no son consistentes con estos requerimientos y expectativas, el Titular debe revisar las tolerancias al riesgo para lograr dicha consistencia.

2. Principio 7. Identificar, analizar y responder a los riesgos.

La Administración debe identificar, analizar y responder a los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Puntos de Interés Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Identificación de Riesgos
- Análisis de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos

Identificación de Riesgos

La Administración debe identificar riesgos en toda la institución para proporcionar una base para analizarlos.

> La administración de riesgos es la identificación y análisis de riesgos asociados con el mandato institucional, su plan estratégico, los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo, los Programas Sectoriales, Especiales y demás planes y programas aplicables de acuerdo con los requerimientos y expectativas de la planeación estratégica, y de conformidad con las disposiciones jurídicas y normativas aplicables. Lo anterior forma la base que permite diseñar respuestas al riesgo.

Para identificar riesgos, la Administración debe considerar los tipos de eventos que impactan a la institución.

Esto incluye tanto el riesgo inherente como el riesgo residual. El riesgo inherente es el riesgo que enfrenta la institución cuando la Administración no responde ante el riesgo. El riesgo residual es el riesgo que permanece después de la respuesta de la Administración al riesgo inherente. La falta de respuesta por parte de la Administración a ambos riesgos puede causar deficiencias graves en el control interno.

La Administración debe considerar todas las interacciones significativas dentro de la institución y con las partes externas, cambios en su ambiente interno y externo y otros factores, tanto internos como externos, para identificar riesgos en toda la institución.

Los factores de riesgo interno pueden incluir la compleja naturaleza de los programas de la institución, su estructura organizacional o el uso de nueva tecnología en los procesos operativos. Los factores de riesgo externo pueden incluir leyes, regulaciones o normas profesionales nuevas o reformadas, inestabilidad económica o desastres naturales potenciales. La Administración debe considerar esos factores tanto a nivel institución como a nivel de transacciones a fin de identificar de manera completa los riesgos que afectan el logro de los objetivos.

Los métodos de identificación de riesgos pueden incluir una priorización cualitativa y cuantitativa de actividades, previsiones y planeación estratégica, así como la consideración de las deficiencias identificadas a través de auditorías y otras evaluaciones.

Análisis de Riesgos

La Administración debe analizar los riesgos identificados para estimar su relevancia, lo cual provee la base para responder a éstos. La relevancia se refiere al efecto sobre el logro de los objetivos.

La Administración debe estimar la relevancia de los riesgos identificados para evaluar su efecto sobre el logro de los objetivos, tanto a nivel institución como a nivel transacción.

La Administración debe estimar la importancia de un riesgo al considerar la magnitud del impacto, la probabilidad de ocurrencia y la naturaleza de riesgo. La magnitud de impacto se refiere al grado probable de deficiencia que podría resultar de la materialización de un riesgo y es afectada por factores tales como el tamaño, la frecuencia y la duración del impacto del riesgo.

La probabilidad de ocurrencia se refiere a la posibilidad de que un riesgo se materialice. La naturaleza del riesgo involucra factores tales como el grado de subjetividad involucrado con el riesgo y la posibilidad de surgimiento de riesgos causados por corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades o por transacciones complejas e inusuales.

El Órgano de Gobierno, en su caso, o el Titular, podrán revisar las estimaciones sobre la relevancia realizadas por la Administración, a fin de asegurar que las tolerancias al riesgo fueron definidas adecuadamente.

Los riesgos pueden ser analizados sobre bases individuales o agrupadas dentro de categorías de riesgos asociados, los cuales son analizados de manera colectiva. Independientemente de si los riesgos son analizados de forma individual o agrupada, la Administración debe considerar la correlación entre los distintos riesgos o grupos de riesgos al estimar su relevancia. La metodología específica de

análisis de riesgos utilizada puede variar según la institución, su mandato y misión, y la dificultad para definir, cualitativa y cuantitativamente, las tolerancias al riesgo.

Respuesta a los riesgos

La Administración debe diseñar respuestas a los riesgos analizados de tal modo que éstos se encuentren dentro de la tolerancia definida para los objetivos. La Administración debe diseñar todas las respuestas al riesgo con base en la relevancia del riesgo y la tolerancia establecida. Estas respuestas al riesgo pueden incluir:

Aceptar. Ninguna acción es tomada para responder al riesgo con base en su importancia.

Evitar. Se toman acciones para detener el proceso operativo o la parte que origina el riesgo.

Mitigar. Se toman acciones para reducir la probabilidad / posibilidad de ocurrencia o la magnitud del riesgo.

Compartir. Se toman acciones para compartir riesgos institucionales con partes externas, como la contratación de pólizas de seguros.

Con base en la respuesta al riesgo seleccionada, la Administración debe diseñar acciones específicas de atención.

La naturaleza y alcance de las acciones de la respuesta a los riesgos depende de la tolerancia al riesgo definida. Operar dentro de una tolerancia definida provee mayor garantía de que la institución alcanzará sus objetivos. Los indicadores del desempeño son usados para evaluar si las acciones de respuesta al riesgo permiten a la institución operar dentro de las tolerancias definidas. Cuando las acciones de respuesta al riesgo no permiten a la institución operar dentro de las tolerancias al riesgo definidas, la Administración debe revisar las respuestas al riesgo y/o reconsiderar las tolerancias al riesgo definidas. La Administración debe efectuar evaluaciones periódicas de riesgos con el fin de asegurar la efectividad de las acciones de respuesta.

3. Principio 8. Considerar el riesgo de corrupción.

La Administración, con el apoyo, en su caso, de las unidades especializadas (por ejemplo, Comité de Ética, Comité de Riesgos, Comité de Cumplimiento, etc.), debe considerar la probabilidad de ocurrencia de actos corruptos, fraudes, abuso, desperdicio y otras irregularidades que atentan contra la apropiada salvaguarda de los bienes y recursos públicos al identificar, analizar y responder a los riesgos.

La corrupción, por lo general, implica la obtención ilícita por parte de un servidor público de algo de valor, a cambio de la realización de una acción ilícita o contraria a la integridad.

La Administración, así como todo el personal en sus respectivos ámbitos de competencia, deben considerar el riesgo potencial de actos corruptos y contrarios a la integridad en todos los procesos que realicen, incluyendo los más susceptibles como son ingresos, adquisiciones, obra pública, remuneraciones, entre otros, e informar oportunamente a la Administración y al Órgano de Gobierno, en su caso, o el Titular sobre la presencia de dichos riesgos.

El programa de promoción de la integridad debe considerar la administración de riesgos de corrupción permanente en la institución, así como los mecanismos para que cualquier servidor público o tercero pueda informar de manera confidencial y anónima sobre la incidencia de actos corruptos probables u ocurridos dentro de la institución.

La Administración es responsable de que dichas denuncias sean investigadas oportunamente y, en su caso, se corrijan las fallas que dieron lugar a la presencia del riesgo de corrupción.

El Órgano de Gobierno, en su caso, o el Titular debe evaluar la aplicación efectiva del programa de promoción de la integridad por parte de la Administración, incluyendo si el mecanismo de denuncias anónimas es eficaz, oportuno y apropiado, y debe permitir la corrección efectivamente las deficiencias en los

procesos que permiten la posible materialización de actos corruptos u otras irregularidades que atentan contra la salvaguarda de los recursos públicos y la apropiada actuación de los servidores públicos.

Puntos de Interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Tipos de Corrupción
- Factores de Riesgo de Corrupción
- Respuesta a los Riesgos de Corrupción

Tipos de corrupción

La Administración debe considerar los tipos de corrupción que pueden ocurrir en la institución, para proporcionar una base para la identificación de estos riesgos.
Entre los tipos de corrupción más comunes se encuentran:

Informes Financieros Fraudulentos. Consistentes en errores intencionales u omisiones de cantidades o revelaciones en los estados financieros para engañar a los usuarios de los estados financieros. Esto podría incluir la alteración intencional de los registros contables, la tergiversación de las transacciones o la aplicación indebida y deliberada de los principios y disposiciones de contabilidad.

Apropiación indebida de activos. Entendida como el robo de activos de la institución. Esto podría incluir el robo de la propiedad, la malversación de los ingresos o pagos fraudulentos.

Conflicto de intereses. Que implica la intervención, por motivo del encargo del servidor público, en la atención, tramitación o resolución de asuntos en los que tenga interés personal, familiar o de negocios.

Utilización de los recursos asignados y las facultades atribuidas para fines distintos a los legales.

Pretensión del servidor público de obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones comprobables que el Estado le otorga por el desempeño de su función.
Participación indebida del servidor público en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, cese, rescisión del contrato o sanción de cualquier servidor público, cuando tenga

interés personal, familiar o de negocios en el caso, o pueda derivar alguna ventaja o beneficio para él o para un tercero.

Aprovechamiento del cargo o comisión del servidor público para inducir a que otro servidor público o tercero efectúe, retrase u omita realizar algún acto de su competencia, que le reporte cualquier beneficio, provecho o ventaja indebida para sí o para un tercero.

Coalición con otros servidores públicos o terceros para obtener ventajas o ganancias ilícitas.

Intimidación del servidor público o extorsión para presionar a otro a realizar actividades ilegales o ilícitas.

Tráfico de influencias

Enriquecimiento ilícito

Peculado

Además de la corrupción, la Administración debe considerar que pueden ocurrir otras transgresiones a la integridad, por ejemplo: el desperdicio o el abuso. El desperdicio es el acto de usar o gastar recursos de manera exagerada, extravagante o sin propósito. El abuso involucra un comportamiento deficiente o impropio, contrario al comportamiento que un servidor público prudente podría considerar como una práctica operativa razonable y necesaria, dados los hechos y circunstancias. Esto incluye el abuso de autoridad o el uso del cargo para la obtención de un beneficio ilícito para sí o para un tercero.

Factores de Riesgo de Corrupción

La Administración debe considerar los factores de riesgo de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Estos factores no implican necesariamente la existencia de un acto corrupto o fraude, pero están usualmente presentes cuando éstos ocurren. Este tipo de factores incluyen:

Incentivos / Presiones. La Administración y el resto del personal tienen un incentivo o están bajo presión, lo cual provee un motivo para cometer actos de corrupción o fraudes.

Oportunidad. Existen circunstancias, como la ausencia de controles, controles inefectivos o la capacidad de determinados servidores públicos para eludir controles en razón de su posición en la institución, las cuales proveen una oportunidad para la comisión de actos corruptos o fraudes.

Actitud / Racionalización. El personal involucrado es capaz de justificar la comisión de actos corruptos, fraudes y otras irregularidades. Algunos servidores públicos poseen una actitud, carácter o valores éticos que les permiten efectuar intencionalmente un acto corrupto o deshonesto.

La Administración debe utilizar los factores de riesgo para identificar los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Si bien, el riesgo de corrupción puede ser mayor cuando los tres factores de riesgo están presentes, uno o más de estos factores podrían indicar un riesgo de corrupción. También se debe utilizar la información provista por partes internas y externas para identificar los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades. Lo anterior incluye quejas, denuncias o sospechas de este tipo de irregularidades, reportadas por los auditores internos, el personal de la institución o las partes externas que interactúan con la institución, entre otros.

Respuesta a los Riesgos de Corrupción.

La Administración debe analizar y responder a los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades identificadas a fin de que sean efectivamente mitigados.

> Estos riesgos son analizados mediante el mismo proceso de análisis de riesgos efectuado para todos los demás riesgos identificados. La Administración debe analizar los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades identificados mediante la estimación de su relevancia, tanto individual como en su conjunto, para evaluar su efecto en el logro de los objetivos. Como parte del análisis de riesgos, también se debe evaluar el riesgo de que la Administración eluda los controles.
>
> El Órgano de Gobierno, en su caso, o el Titular debe revisar que las evaluaciones y la administración del riesgo de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades efectuadas por la propia Administración, son apropiadas, así como el riesgo de que el Titular o la Administración eludan los controles

La Administración debe responder a los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades mediante el mismo proceso de respuesta desarrollado para todos los riesgos institucionales analizados.

> La Administración debe diseñar una respuesta general al riesgo y acciones específicas para atender este tipo irregularidades. Esto posibilita la implementación de controles anticorrupción en la institución. Dichos controles pueden incluir la reorganización de ciertas operaciones y la reasignación de puestos entre el personal para mejorar la segregación de funciones. Además de responder a los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades, la Administración debe desarrollar respuestas más avanzadas para identificar los riesgos relativos a que el Titular y personal de la Administración eludan los controles.
>
> Adicionalmente, cuando la corrupción, fraude, abuso, desperdicio u otras irregularidades han sido detectados, es necesario revisar el proceso de administración de riesgos.

A los riesgos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades no les es aplicable el concepto de tolerancia al riesgo, ya que la incidencia de un acto corrupto implica necesariamente una deficiencia en los objetivos de cumplimiento legal. Para los objetivos de cumplimiento, la tolerancia al riesgo es cero.

4. Principio 9. Identificar, analizar y responder al cambio.

La Administración debe identificar, analizar y responder a los cambios significativos que puedan impactar el control interno.

Puntos de Interés

Los siguientes puntos de interés contribuyen al diseño, implementación y eficacia operativa de este principio:

- Identificación del Cambio
- Análisis y Respuesta al Cambio

Identificación al cambio

Como parte de la administración de riesgos o un proceso similar, la Administración debe identificar cambios que puedan impactar significativamente al control interno. La identificación, análisis y respuesta al cambio es parte del proceso regular de administración de riesgos.

Sin embargo, el cambio debe ser discutido de manera separada, porque es crítico para un control interno apropiado y eficaz, y puede ser usualmente pasado por alto o tratado inadecuadamente en el curso normal de las operaciones.

Las condiciones que afectan a la institución y su ambiente continuamente cambian.

La Administración debe prevenir y planear acciones ante cambios significativos al usar un proceso prospectivo de identificación del cambio. Asimismo, debe identificar, de manera oportuna, los cambios significativos en las condiciones internas y externas que se han producido o que se espera que se produzcan. Los cambios en las condiciones internas incluyen modificaciones a los programas o actividades institucionales, la función de supervisión, la estructura organizacional, el personal y la tecnología. Los cambios en las condiciones externas incluyen cambios en los entornos gubernamentales, económicos, tecnológicos, legales, regulatorios y físicos. Los cambios significativos identificados deben ser comunicados al personal adecuado de la institución mediante las líneas de reporte y autoridad establecidas. Análisis y Respuesta al Cambio.

Como parte de la administración de riesgos, la Administración debe analizar y responder a los cambios identificados y a los riesgos asociados con éstos, con el propósito de mantener un control interno apropiado.

Los cambios en las condiciones que afectan a la institución y su ambiente usualmente requieren cambios en el control interno, ya que pueden generar que los controles se vuelvan ineficaces o insuficientes para alcanzar los objetivos institucionales. La Administración debe analizar y responder oportunamente al efecto de los cambios identificados en el control interno, mediante su revisión oportuna para asegurar que es apropiado y eficaz.

Además, las condiciones cambiantes usualmente generan nuevos riesgos o cambios a los riesgos existentes, los cuales deben ser evaluados.

Como parte del análisis y respuesta al cambio, la Administración debe desarrollar una evaluación de los riesgos para identificar, analizar y responder a cualquier riesgo causado por estos cambios. Adicionalmente, los riesgos existentes podrían requerir una evaluación más profunda, para determinar si las tolerancias y las respuestas al riesgo definidas previamente a los cambios necesitan ser replanteadas.

Tema II. Actividad 2

Estimado participante para realizar esta actividad, además de considerar lo estudiado en este tema, deberá revisar la cápsula II (Introducción a la administración de riesgos) y de respuesta a las preguntas del ejercicio 2 que podrá identificar en el portal.

Tema II. Actividad 3

Estimado participante para realizar esta actividad, además de considerar lo estudiado en este tema, deberá revisar la cápsula IV y de respuesta a las preguntas del ejercicio 3 que podrá identificar en el portal.

Proceso general de administración de riesgos

TEMA III. Proceso general de administración de riesgos.

1ª Edición, Mayo 2016

Proceso general de administración de riesgos.

Proceso general de administración de riesgos.

Para la administración de riesgos, es fundamental que el Titular de la institución y los mandos superiores de las diversas unidades administrativas promuevan y respalden la cultura de administración de riesgos, mediante mensajes claros que involucren como responsables a todos los servidores públicos en su ámbito de responsabilidad, al buscar la participación activa de los diferentes niveles de autoridad en la gestión de riesgos.

A continuación se identifican las etapas básicas para que las instituciones administren de una forma lógica los riesgos a los que se enfrentan:

Proceso general de administración de riesgos.

Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Identificación de Riesgos

Clasificación de Riesgos

Evaluación de Riesgos

Priorización de Riesgos

Evaluación de controles

Respuesta de los Riesgos

Informar al Titular

Plan de Continuidad de Negocio o Plan de Acción.

Monitoreo de la implementación del plan de acción

1. Establecimiento de Objetivos Estratégicos.

En el proceso de identificación se deben incluir por lo menos las siguientes categorías:

Estratégico: Se asocia a los asuntos relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Financiero: Se relaciona con los recursos económicos de la institución, principalmente de la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.

Operativo: Este rubro considera los riesgos relacionados con fallas en los procesos, en los sistemas o en la estructura de la institución.

Legal: Afecta la capacidad de la institución para dar cumplimiento a la legislación y obligaciones contractuales.

Proceso general de administración de riesgos.

Los objetivos estratégicos deben guiar a la organización para el logro de su misión y visión. A partir de éstos se establecen los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, así como las metas específicas para las diferentes unidades administrativas.

Las diversas alternativas para alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, involucran identificar los riesgos asociados al considerar sus implicaciones y determinar hasta qué punto la institución puede aceptar determinado riesgo.

Para establecer un programa de administración de riesgos es fundamental que los servidores públicos de los diferentes puestos que integran la institución tengan conocimientos referentes a la estrategia institucional. Dicho programa debe atenderse de manera sistémica; es decir, no debe funcionar de manera aislada, sino integral y debe considera identificar los factores internos y externos que generan los riesgos contrarios al logro de los objetivos estratégicos.

Proceso general de administración de riesgos.

A continuación se muestran algunos ejemplos de factores internos y externos:

Factores internos	Factores externos
Personal: El perfil de los servidores públicos, la salud laboral, seguridad en el trabajo, ambiente de trabajo, relaciones laborales, diversidad y discriminación; podría detonar riesgos significativos para la institución.	**Cambios en el marco legal:** Podría implicar un riesgo para la institución, debido a que no se encuentra preparada para atender u observar el cumplimiento de nuevos requerientos (Ejemplo: Ley de Contabilidad Gubernamental).
Tecnologías de Información: Confidencialidad de la información, integridad de la información, privacidad de los datos. Indisponibilidad de los sistemas, caída de telecomunicaciones, etcétera; son algunos ejemplos de riesgos detonados en los sistemas institucionales.	**Medioambientales:** Pandemia, terremoto, inundación, incendio, inestabilidad social, etcétera; los factores medioamabientales son factores que detonan riesgos críticos de continuidad de la operación en las instituciones.
Procesos: Diseño y documentación de los procesos, conocimiento de entradas y salidas y capacidad de los procesos. Las fallas en los procesos son una causa recurrente que detona riesgos para la institución.	

2. Contexto en los que se materializan los riegos.

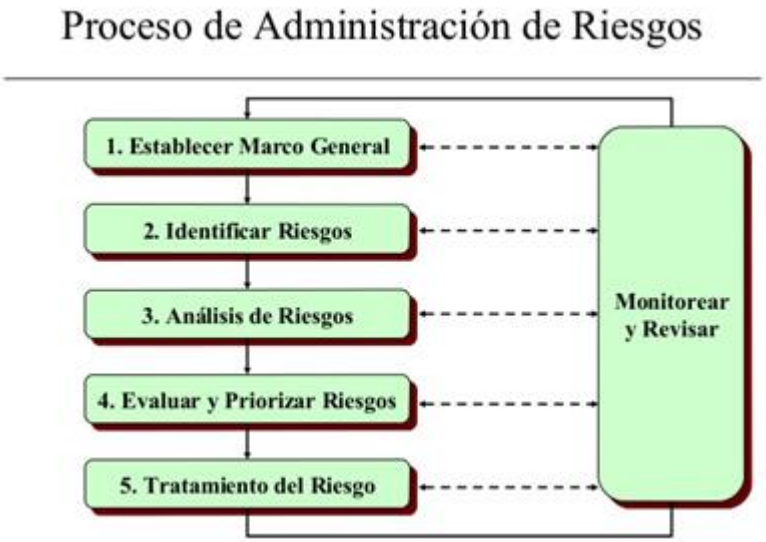
Es importante mencionar en qué contexto se materializan los riesgos, para identificar plenamente cada uno de los elementos que se encuentran presentes cuando ocurren.

En este apartado es necesario diferenciar entre las causas y los efectos de un riesgo. Aunque no siempre es fácil delimitar la frontera entre ambas, las causas definen el origen del riesgo y permiten identificar la esencia de lo que se considera como riesgo y su clasificación (categoría), mientras que los efectos son las consecuencias o resultados que las causas producen y tienen la característica particular de ser el detonador para posteriormente cuantificar y medir el riesgo.

Proceso general de administración de riesgos.

3. Identificación de riesgos.

Esta etapa representa una de las actividades clave dentro del Proceso General de Administración de Riesgos, al detectar la posible ocurrencia de eventos que en caso de materializarse podrían afectar de forma adversa los procesos sustantivos, adjetivos y estratégicos, por medio de los cuales se logran los objetivos institucionales.



Proceso general de administración de riesgos.

Consiste en determinar cuáles son los tipos de riesgo existentes y cuál es su influencia en las actividades de la institución. Resulta incuestionable que sin una identificación de riesgos apropiada es muy difícil alcanzar una gestión exitosa. Para ello es clave el conocimiento de las fuentes de riesgo, realizar un inventario de riesgos y analizar las causas de los eventos que los generan.

La identificación, representa una de las actividades clave dentro del proceso de administración de riesgos, debido a que dicha actividad debe iniciar con reconocer los procesos y subprocesos por los cuales se cumplen los objetivos institucionales.

Es importante llevar a cabo una clasificación de los diferentes tipos de riesgos que existen en los siguientes grupos: estratégico, financiero, operativo, legal, tecnológico, a la integridad y a la reputación o imagen.

Desde el punto de vista técnico – metodológico, para el estudio de las causales, según el enfoque de administración de riesgos, destaca la dinámica de los sistemas automatizados que permiten pasar de un enfoque cualitativo a uno más cuantitativo y establecer un sistema integral basado en retroalimentación el cual facilita el control de los procesos y la minimización de riesgos materializados

Proceso general de administración de riesgos.

Como se ha mencionado antes, la identificación de riesgos es el primer procedimiento de la administración de riesgos e incluye la revisión de factores tanto internos como externos que podrían influir en la adecuada implementación de la estrategia y logro de objetivos. Además, los responsables de la implementación del proceso de administración de riesgos, con el apoyo de los mandos superiores, identifican las relaciones entre los riesgos y su clasificación para crear un lenguaje de riesgos común en la institución, de acuerdo con lo siguiente:

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Reingeniería de procesos	Conocimiento de situaciones del entorno de la institución
Asignaciones presupuestales	Carácter social
Prácticas de recursos humanos	Económico
Implantación de nuevas tecnologías de la información	Cultural
Prestación de nuevos servicios	Orden público, político, legal o tecnológico.

4. Técnicas para la identificación de riegos

A continuación se muestran y describen de manera breve las técnicas para identificar riesgos en las instituciones:

Proceso general de administración de riesgos.

Talleres de autoevaluación: Consisten en reuniones de servidores públicos de diferentes niveles jerárquicos que desempeñen actividades clave en la institución; con el objetivo de identificar los riesgos, analizar y evaluar su posible impacto en el cumplimiento de los objetivos y proponer acciones para su mitigación.

Mapeo de procesos: Esta técnica consiste en revisar el diagrama del proceso operativo e identificar los puntos críticos que podrían implicar un riesgo. Para efectuarla es necesario que se encuentren documentados todos los procesos de la institución.

Análisis de entorno: Consiste en la revisión de cambios en el marco legal, entorno económico o cualquier factor externo que podría amenazar el cumplimiento de los objetivos.

Lluvia de ideas: Se trata de una técnica grupal en la que participan actores de diferentes niveles jerárquicos para generar ideas relacionadas con los riesgos, causas, eventos o impactos que pueden poner en peligro el logro de los objetivos.

Proceso general de administración de riesgos.

Entrevistas: Éstas consisten en realizar una serie de preguntas relacionadas con los eventos que amenazan el logro de los objetivos. Se aplican a servidores públicos de diferentes niveles jerárquicos de una o varias unidades administrativas.

El análisis de indicadores de gestión, de desempeño o de riesgos: Deberán establecerse con anterioridad y evaluar sus desviaciones, es decir, que su comportamiento está por encima o debajo del rango normal, esto debe analizarse para determinar si esa desviación se debe a algún riesgo materializado o su comportamiento anormal tiene alguna explicación diferente a un riesgo.

Cuestionarios: Consisten en una serie de preguntas enfocadas a detectar las preocupaciones de los servidores públicos de mandos superiores, medios u operativos sobre riesgos que se perciben en las actividades que desempeñan.

Análisis comparativo: Comprenden el análisis entre instituciones que desarrollan actividades similares, con el fin de identificar riesgos que podrían afectar a la institución.

Proceso general de administración de riesgos.

Registros de riesgos materializados: Consiste en bases de datos con los riesgos materializados en el pasado en la institución. Estos registros deben contener la descripción del evento, fecha, monto de pérdida, si se llevó a cabo alguna recuperación y qué control se estableció para mitigar el riesgo y que cierta situación vuelva a repetirse.

Una de las herramientas que funciona de manera más adecuada para la identificación de riesgos son los talleres; sin embargo, las otras técnicas pueden utilizarse como complemento, de tal forma que mediante la combinación de varias herramientas se logre una cobertura más amplia en la identificación de riesgos.

Durante el proceso de identificación de riesgos es preciso clasificarlos en primera instancia de acuerdo con su tipología, con el fin de comprender las causas e impacto que dichos riesgos pueden tener en caso de materializarse.

Proceso general de administración de riesgos.

Tema III. Actividad 4

Estimado participante para realizar esta actividad, además de considerar lo estudiado en este tema, deberá revisar la cápsula III y de respuesta a las preguntas del ejercicio 4 que podrá identificar en el portal.

5. Clasificación de riesgos.

Una vez identificados los riesgos, es importante llevar a cabo una clasificación de los diferentes tipos que existen, por ejemplo:

Proceso general de administración de riesgos.

Estratégico: Se asocia a los asuntos relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Financiero: Se relaciona con los recursos económicos de la institución, principalmente de la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.

Operativo: Este rubro considera los riesgos relacionados con fallas en los procesos, en los sistemas o en la estructura de la institución.

Legal: Afecta la capacidad de la institución para dar cumplimiento a la legislación y obligaciones contractuales.

Tecnológico: Se relaciona con la capacidad de la institución para que las herramientas tecnológicas soporten el logro de los objetivos estratégicos.

A la integridad: Son aquellas situaciones o eventos que, en caso de materializarse, impactarían en mayor o menor medida al entorno de valores y principios éticos de la institución

Proceso general de administración de riesgos.

A la reputación o imagen: Se refleja en un impacto de la materialización de cualquier tipo de riesgo, pues podría implicar presencia en cualquiera de las categorías de riesgo descritas anteriormente.

La identificación de los riesgos debe ser acorde con su causa primaria; es decir, aquellas que los originan dentro del proceso o subproceso, en especial debe cuidarse separar eventos transferidos por otras áreas o procesos.

Durante el desarrollo de la etapa de identificación y clasificación de riesgos, las instituciones deben dar prioridad a los procesos críticos y los riesgos más relevantes. A continuación se muestra un ejemplo de la matriz en la cual se lleva el registro de los riesgos identificados:

Identificación del riesgo											
Número de riesgo	Proceso	Objetivo del proceso	Tipo de proceso	Nombre del riesgo	Descripción del riesgo	Tipo de riesgo	Clasificación del riesgo	Causa del riesgo	Tipo de factor	Consecuencia del riesgo	Área del riesgo

6. Evaluación de riesgos.

La evaluación es la etapa subsecuente a la identificación del proceso de administración de riesgos, en la cual se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto que puede producir en caso de que se materialice.

La evaluación de riesgos se lleva a cabo con técnicas cualitativas que consisten en valorar la probabilidad desde una perspectiva de juicio de expertos, quienes conocen de manera muy precisa las actividades, los procesos y el entorno en el cual se desempeña la institución.

Existen también técnicas cuantitativas para evaluar riesgos, las cuales, consisten en determinar el valor de un riesgo mediante modelos estadísticos y calcular la pérdida esperada por materialización de riesgos; para utilizar estas técnicas, se necesita contar con información suficiente en tiempo y calidad, es decir, que la institución tenga registros de riesgos materializados de por lo menos los últimos cinco años.

Proceso general de administración de riesgos.

La probabilidad de ocurrencia se valora con base en la frecuencia; es decir, cuántas veces podría ocurrir el riesgo; considerando los factores internos y externos.

El impacto se valora tomando en cuenta las consecuencias que pueden ocasionar a la institución en caso de que el riesgo se materialice.

A continuación se muestra las escalas para la evaluación de riesgos en probabilidad e impacto:

Escala de evaluación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo

Valor	Categoría	Probabilidad
10	Recurrente	Muy alta, se tiene plena seguridad que éste se materialice, tiende a estar entre 90% y 100%.
9		
8	Muy probable	Alta, se tiene entre 75% a 95% de seguridad que éste se materialice.
7		
6	Poco probable	Media, se tiene entre 51% a 74% de seguridad que éste se materialice.
5		
4	Inusual	Baja, se tiene entre 25% a 50% de seguridad que éste se materialice.
3		
2	Rara	Muy baja, se tiene entre 1% a 25% de seguridad que éste se materialice.
1		

Proceso general de administración de riesgos.

Escala de evaluación del impacto en caso de materializarse el riesgo

Valor	Categoría	Impacto
10	Catastrófico	Influye directamente en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la institución; asimismo puede implicar pérdida patrimonial o daño de la imagen, dejando además sin funciones total o parcialmente por un periodo importante de tiempo, afectando los programas o servicios que entrega la institución.
9		
8	Grave	Podría dañar de manera significativa el patrimonio institucional, daño a la imagen o logro de los objetivos estratégicos. Asimismo se necesita un periodo de tiempo considerable para restablecer la operación o corregir los daños.
7		
6	Moderado	Causaría una pérdida importante en el patrimonio o un daño en la imagen institucional.
5		
4	Bajo	No afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que en caso de materializarse podría causar daños al patrimonio o imagen, que se puede corregir en poco tiempo.
3		
2	Menor	Podría tener efectos muy pequeños en la institución.
1		

Proceso general de administración de riesgos.

En el grado de impacto, debe considerarse el valor 10 de mayor jerarquía y 1 de menor. El orden los factores o criterios puede variar, dependiendo del mandato, naturaleza y circunstancias de cada institución.

La evaluación del riesgo debe estimar la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y el impacto que puede causar en la institución; dicha estimación se realiza utilizando las dos escalas anteriores.

Es importante que esta evaluación se lleve a cabo cada 3 meses, con la finalidad de mantener actualizados los riesgos de acuerdo con el entorno interno y externo de la institución.

Matriz de evaluación de riesgos

Evaluación de riesgos			
Probabilidad	Impacto	Valor del Riesgo	Prioridad del Riesgo
1	3	2.2	Bajo
7	6	6.4	Alto
10	10	10	Muy alto
2	9	6.2	Alto
6	3	4.2	Medio
4	7	5.8	Alto

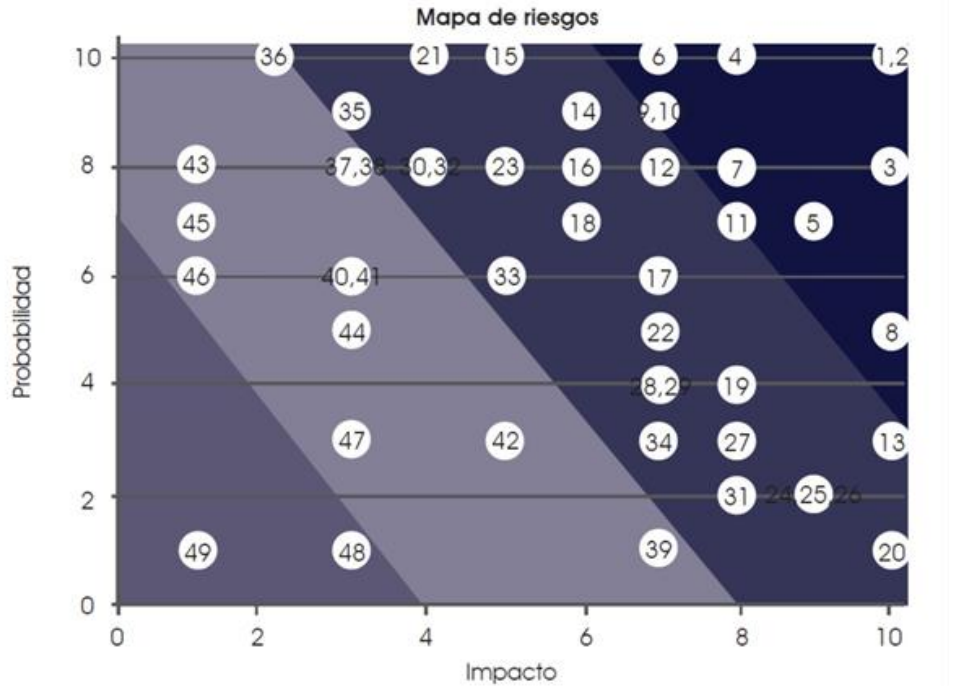
7. Priorización de los riesgos.

Esta priorización consiste en definir, con base en los niveles más altos de impacto y probabilidad, los riegos más críticos a los que se encuentran expuestos los procesos y objetivos de la entidad para enfocar los esfuerzos a los riesgos que representen mayor vulnerabilidad respecto del logro de los fines institucionales

Riesgo Bajo 1-24	**Zona de riesgo tolerable.** Después del análisis de riesgo se debe determinar si los riesgos ubicados en esta zona se aceptan, previenen o mitigan.
Riesgo Moderado 2.5- 4.9	**Zona de riesgo moderado.** Después del análisis de riesgo se debe determinar si las medidas de prevención y vigilancia para los riesgos ubicados en esta zona, asimismo se debe determinar si estos riesgos se comparten o transfieren para mitigarlos de forma adecuada.
Riesgo Alto 5-7.5	**Zona de riesgo alto.** Después del análisis de riesgo se debe determinar si las medidas para mitigar los riesgos ubicados en esta zona, determinando si estos riesgos se comparten o transfieren para gestionarlos de manera adecuada.
Riesgo Grave 7.6-10	**Zona de riesgo significativo.** Después del análisis de riesgo se deben tomar las medidas necesarias para mitigar los riesgos que se encuentran en esta zona, mediante la mitigación y prevención; es recomendable establecer un plan para tales fines.

8. Mapa de riesgos

El mapa permite ubicar qué riesgos tienen mayor grado de frecuencia e impacto (más prioritarios); a partir de esto deberá decidirse que respuesta para los riesgos ubicados con niveles altos deben llevarse a cabo.



9. Evaluación de controles.

Una vez que se han identificado, evaluado y priorizado los riesgos; es necesario revisar las actividades de control que existen para mitigarlos; asimismo, es importante evaluar qué tan efectivos son los controles que se encuentran establecidos tanto en su operatividad como en su diseño; esta actividad es clave, ya que la existencia de controles inadecuados o inefectivos manifiestan una gestión de riesgos nula. Establecimiento de controles para el éxito

Los controles son establecidos para asegurar que la estructura y los sistemas de la entidad estén alineaos con sus políticas, planes y objetivos, así como que las operaciones se llevan a cabo en cumplimiento de las leyes y regulaciones, éstas son acciones generales establecidas por la dirección en búsqueda del cumplimiento de los objetivos.

CONTROLES									
Número de control	Nombre de control	Tipo de control	Frecuencia de Ejecución	Área responsable del control	Evidencia de la ejecución	Evidencia del control	Efectividad del control	Diseño del control	¿Existe riesgo residual?

Proceso general de administración de riesgos.

Establecimiento de controles

El establecimiento de estrategias de administración de riesgos basadas en las mejores prácticas se diseña con base en una gestión directiva que emplea una filosofía de respaldo total sobre el control. Las características generales que debe considerar un efectivo sistema de administración de riesgos, son las siguientes:

Proceso general de administración de riesgos.

1.Enfocarse en la necesidad de generar o aumentar el rendimiento.
2.Contribuir a que los titulares trabajen de forma efectiva.
3.Compararse con instituciones similares es crucial para una gestión exitosa.
4.Trabajar apropiadamente y dar apoyo a los colegas en todos los niveles de responsabilidad.
5.Establecer indicadores de gestión del desempeño significativo y útil.
6.Identificar y enfrentar los problemas de forma eficiente.
7.Consultar a los auditores, y que ellos cuenten con las competencias necesarias.
8.Entender el riesgo y considerarlo como propio en las distintas unidades administrativas.
9.Buscar objetivos desafiantes y que beneficien a la organización.
10.Entender y mejorar continuamente el sistema de administración de riesgos.

Una filosofía de control de acuerdo con las mejores prácticas conduce a un marco moderno de aplicación práctica, el cual, refleja resultados exitosos para la organización en su conjunto, al promoverse a lo largo de las líneas de: “¿Estamos todos en el control que realmente nos hace exitosos?”.

10. Política de respuesta al riesgo

La institución cuenta con una serie de procesos para ejecutar varias operaciones, las cuales consisten en las entradas, el proceso, y las salidas. Mientras los riesgos puedan afectar esa dinámica, tienen que contrarrestarse por controles efectivos.

La institución debe analizar diversas alternativas para emprender posibles respuestas a los riesgos, incluyendo las que se enfocan a asumirlos, vigilarlos, evitarlos, transferirlos, reducirlos y compartirlos. Es de vital importancia realizar un análisis del beneficio ante el costo en la mitigación de los riesgos para que posteriormente se establezcan políticas de administración de riesgos.

El titular y el órgano de gobierno son responsables de tomar una decisión respecto de las posibles respuestas que pondrán en marcha para atender los riesgos, las cuales consisten en:

Proceso general de administración de riesgos.

Vigilar el riesgo: En este supuesto, debe darse seguimiento al riesgo para determinar su probabilidad de ocurrencia en un período determinado.

Si la probabilidad no debe incrementarse. Los responsables de administrar los riesgos deberán actuar de manera inmediata implementando acciones para disminuir sus niveles de impacto y probabilidad. Este tipo de estrategias es aplicable para riesgos de alto impacto y baja probabilidad de ocurrencia. Se recomienda crear un plan para mitigarlo.

Mitigar. Esta estrategia aplica cuando un riesgo ha sido identificado y representa una amenaza para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, proceso o área, por la que la entidad deberá establecer medidas específicas de control interno y realizar acciones para mitigar el efecto si el riesgo ocurre.

Proceso general de administración de riesgos.

Transferir el riesgo. Consiste en trasladar el riesgo mediante la responsabilidad de un tercero (tercerización especializada). El tercero debe tener experiencia particular para ejecutar el trabajo con la menor probabilidad de materialización de riegos a la integridad o si el riesgo permanece, la responsabilidad será del tercero en resolución. En la actualidad la estrategia de transferencia de riesgos es una de las más utilizadas y cuenta con tres dimensiones que se detallan a continuación.

- Protección o Cobertura. Cuando la acción se realiza para reducir la posibilidad de una pérdida, obliga también a renunciar a la posibilidad de una ganancia.
- Aseguramiento. Significa pagar una prima (el precio del seguro) para evitar pérdidas.
- Segregación. Implica mantener cantidades similares de activos riesgosos en lugar de concentrar todos en uno solo.

Proceso general de administración de riesgos.

Compartir el Riesgo: Se refiere a distribuir el riesgo y las posibles consecuencias, también se puede entender como transferencias parciales, en las que el objetivo no es deslindarse completamente, sino segmentarlo y canalizarlo a diferentes áreas o personas, las cuales se responsabilizan de la parte del riesgo que les corresponde.

Las estrategias para enfrentar los riesgos, en su aplicación, cuentan con un efecto y tienen como resultado un riesgo remanente o residual, el cual debe ser vigilado responsablemente por los titulares de las unidades administrativas de que se trate.

Respuesta al riesgo residual

El riesgo residual es aquel que permanece después de que la institución ha llevado a cabo las actividades para responder a los riesgos; refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la institución para enfrentar el riesgo inherente.

Respuesta al riesgo residual				
Respuesta al riesgo	Acciones de respuesta	Entregable de acciones	Área responsable de la respuesta	Fecha de entrega

11. Informar al Titular.

Posterior a la identificación, evaluación, análisis y priorización de los riesgos, se procederá a informar al Titular de la Institución los resultados más relevantes considerando lo siguiente:

- Presentar la matriz de riesgos con el objetivo de determinar las acciones correspondientes para la administración de riesgos. Estas acciones forman el Programa de Seguimiento.

- Los resultados deberán informarse también al comité de riesgos o su equivalente.

Supervisión del Programa de Seguimiento

La supervisión de la adecuada y oportuna implementación, seguimiento y evaluación de las acciones determinadas en el plan o programa forma parte de la mejora continua y la institución debe establecer mecanismos que permitan valorar la eficacia y la eficiencia, así como el grado de avance y las mejoras necesarias para reforzar la integridad institucional y reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, incluidos los de corrupción.

Finalmente, es importante recordar que la coordinación institucional, el compromiso de los servidores públicos, la conformación de equipos especializados y la capacitación en esta materia, son fundamentales para el establecimiento de un Sistema de Administración de Riesgos eficaz, que promueva, en conjunto con los demás elementos del control interno, la consecución de los objetivos institucionales.

12. Matriz de Riesgos

Cada uno de los apartados anteriores, con excepción del Programa de Seguimiento, forman parte de la matriz de riesgos y controles; dicha matriz constituye una herramienta de gestión de riesgos, ésta permite a las instituciones documentar los procesos y objetivos críticos y correlacionarlos con los riesgos que amenazan el logro de los mismos; de esta forma, se determina el nivel de riesgo, control y tipo de respuesta que requiere cada riesgo. A continuación se muestra la matriz de riesgos consolidada:

Matriz de riesgos															
Identificación del riesgo												Evaluación de riesgos			
Número de riesgo	Proceso	Objetivo del proceso	Tipo de proceso	Nombre del riesgo	Descripción del riesgo	Tipo de riesgo	Clasificación del riesgo	Causa del riesgo	Tipo de factor	Consecuencia del riesgo	Área del riesgo	Probabilidad	Impacto	Valor del riesgo	Prioridad del riesgo
												1	3	2,2	Bajo
												7	6	6,4	Alto
												10	10	10	Muy alto
												2	9	6,2	Alto
												6	3	4,2	Medio
												4	7	5,8	Alto
												3	8	6	Alto
												8	7	7,4	Alto
												6	5	5,4	Alto

Controles										Respuesta al riesgo				
Número de control	Nombre del control	Tipo de control	Frecuencia de ejecución	Área responsable del control	Evidencia de la ejecución	Evidencia del control	Efectividad del control	Diseño del control	¿Existe riesgo residual?	Respuesta al riesgo	Acciones de Respuesta	Entregable de acciones	Área responsable de la respuesta	Fecha de entrega

13. Nivel de tolerancia al riesgo y apetito de riesgo

La tolerancia y el apetito de riesgo son términos muy usados, y que a menudo se utilizan de manera indistinta; sin embargo, existe diferencia entre ambos términos.

El apetito de riesgo de acuerdo con el COSO 2013, es el riesgo que la institución está dispuesta a aceptar en la búsqueda del logro de sus objetivos y metas institucionales.

Por otro lado, la tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de variación en los resultados o actuaciones de la institución relacionada con la consecución o logro de los objetivos. La tolerancia al riesgo es la cantidad máxima de un riesgo que una institución puede soportar sin causar graves daños al logro de los propósitos del ente.

Apetito de Riesgo. Es una aprobación de alto nivel de aceptación de un riesgo en el logro de los objetivos. Principales características:

- Establecer el apetito de riesgo a nivel de institución.
- Es posible expresarlo o establecerlo mediante un mapa de calor.

Tolerancia al Riesgo. Es el nivel aceptable de diferencia respecto al logro de los objetivos. A continuación se muestran sus principales características:

- Es posible medir y contrastarla con los objetivos (en los mismos términos).
- Debe mantener coherencia con el apetito al riesgo (qué nivel de riesgo está dispuesto a aceptar).
- Establecer riesgos que la institución no está dispuesta a aceptar (por ejemplo: en el cumplimiento del marco legal).

Es importante establecer el nivel de tolerancia a los riesgos, por lo que se debe considerar lo siguiente:

-El Titular propondrá los niveles de tolerancia necesarios para la gestión del riesgo, mismos que someterá al Comité de Riesgos o su equivalente para su aprobación.
-El Titular revisará los niveles de tolerancia aprobados al menos una vez al año o cuando se requiera, con la finalidad de asegurar que se encuentran en los niveles razonables y cualquier cambio que se requiera se someterá a aprobación del Comité de Riesgos o su equivalente.
-

Proceso general de administración de riesgos.

-Una vez aprobados los niveles de tolerancia, serán comunicados a las áreas involucradas.

-El Titular instruirá realizar la supervisión periódica, ya sea mensual o de acuerdo con la frecuencia establecida en los indicadores, y el comportamiento de los niveles de tolerancia se informará al Comité de Riesgos o su equivalente de manera trimestral por medio del reporte de riesgo emitido.

-Los responsables de cada riesgo deben supervisar el comportamiento de los niveles de tolerancia mediante indicadores de riesgos establecidos por el Titular y autorizados por el Comité de Riesgos o su equivalente.

-En caso de que el nivel de riesgo observado exceda el nivel de tolerancia autorizado, los responsables del riesgo, informarán del riesgo al Comité de Riesgos o su equivalente inmediatamente después de haberla detectado.

14. Plan de Continuidad de Negocio.

Existen riesgos que en caso de materializarse puedes ser catastróficos para la institución, por lo tanto, y como elemento complementario del Proceso General de Administración de Riesgos, es importante que los mandos superiores consideren un Plan de Continuidad del Negocio, con la finalidad que la entrega de los productos o servicios continúe en operación, de acuerdo con el mandato de cada institución; antes, durante y después de una interrupción general de cualquier tipo.

Proceso general de administración de riesgos.

Adicional al Plan de Acción es necesario instrumentar un Plan de Recuperación en caso de Desastres, el cual considera principalmente los sistemas de información de la organización y las acciones que deben implementarse para salvaguardar o recuperar información bajo condiciones catastróficas.

Estos planes se formalizan, una vez que se cuenta con un proceso general de administración de riesgos efectivo.

Política Institucional de Riesgos

Las instituciones que tienen menor nivel de madurez en la administración de riesgos se enfrentan a dificultades para identificar riesgos y para definir cómo afectan éstos a la estrategia institucional. Las políticas de riesgo deben ser documentos dinámicos que contengan un mensaje desde el comienzo de la administración de riesgos y ser entendidos, aplicados y reportados.

En la implementación de políticas de riesgos, los entes gubernamentales deben considerar las siguientes cuestiones prácticas que afectan la manera de administrar el riesgo:

Proceso general de administración de riesgos.

- Debe tenerse una administración de riesgos efectiva en toda la institución, al punto de que algunos de los beneficios que percibe el personal sean basados en el logro del plan estratégico, sin dejar de lado el marco jurídico y legal aplicable.

- La política de riesgos debe ser ratificada por algún comité (preferentemente el de riesgos) y relacionarla con la visión, misión y plan estratégico, incorporando la administración de riesgos como parte de una cultura deseada en el estilo de la gestión de la institución.

- La política de riesgos debe contener datos claros que identifiquen los diferentes tipos de riesgos, incluyendo categorías de riesgos en grupos clave.

- Definir roles y responsabilidades referentes a la administración de riesgos, sobre todo en lo referente a la propiedad, evaluación y seguimiento de los mismos.

- Determinar acciones que deben desarrollarse cuando se presentan los riesgos o surjan fallas en los controles.

Proceso general de administración de riesgos.

- Mantener el entendimiento de las políticas de riesgos entre los servidores públicos con encuestas regulares y entrevistas selectivas.

- Describir los riesgos y controles, y el modo en que los riesgos clave deben registrarse en un sistema de reportes.

- Definir la relación entre la administración de riesgos, el sistema de control y la política de integridad institucional.

-Definir qué es considerado un control clave, e indicar si los riesgos registrados deben ser sujetos a una revisión formal o a una determinada respuesta.

-Puntualizar la relación causa-efecto y la tendencia hacia la gestión de riesgo de la institución mediante un mapa de riesgos institucional.

-Precisar el modo en que el proceso de la administración de riesgos tiene y preserva su calidad, y cómo las decisiones institucionales deben basarse en el análisis de los riesgos.

Proceso general de administración de riesgos.

- Describir el impacto en la reputación, operación, integridad, etc., de la institución en caso de materializarse los riesgos.

-Capacitación continua en temas relacionados con el programa de administración de riesgos, que garantice la existencia de una cultura institucional de administración de riesgos.

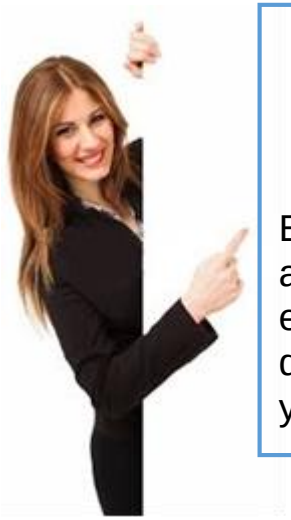
-Comunicar los programas, políticas y procesos de administración de riesgos para permear esta conciencia de riesgos en todo el personal de la institución.

-El seguimiento y supervisión de los riesgos son parte de la mejora continua, y el Titular debe establecer mecanismos que permitan el seguimiento para valorar el grado de avance y las mejoras necesarias que deben hacerse para reforzar e impulsar la administración de riesgo, hasta lograr una madurez adecuada en el programa de administración de riesgos.

Proceso general de administración de riesgos.

Tema III. Actividad 5

Estimado participante para realizar esta actividad, además de considerar lo estudiado en este tema, deberá revisar la cápsula V y de respuesta a las preguntas del ejercicio 5 que podrá identificar en el portal.



Actividad Práctica

Estimado participante para realizar esta actividad, además de considerar lo estudiado revise las especificaciones que se presentan en el apartado de Actividad Práctica. Esta actividad, es obligatoria y tiene un valor para su calificación final del 40%.

BIBLIOGRAFÍA

1. Auditoría Superior de la Federación / Secretaría de la Función Pública. (2014). *Marco Integrado de Control Interno*. México: Sistema Nacional de Fiscalización.
2. Auditoría Superior de la Federación (2014). *Modelo de Evaluación de Control Interno en la Administración Municipal. Estudio número 1212.* México.
3. Auditoría Superior de la Federación (2014). *Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público*. México.
4. Auditoría Superior de la Federación (2014). *Guía de Autoevaluación a la Integridad en el Sector Público.* México.
5. Sub-Comité de Normas de Control Interno. (2004). *INTOSAI GOV 9100 – Guía para las normas de control interno del sector público*. Budapest: INTOSAI
6. Sub-Comité de Normas de Control Interno. (2004). *INTOSAI GOV 9130 – Guía para las Normas del Control Interno del Sector Público. Información adicional sobre la Administración de Riesgos de la Entidad*. Vienna Austria; Bruselas Bélgica: INTOSAI

PÁGINAS DE INTERNET

- http://www.asf.gob.mx
- http://asf.gob.mx/uploads/182_Metodologias_para_la_Evaluacion/Modelo_de_Control_Interno_en_la_Administracion_Publica_Estatal.pdf
- http://www.asf.gob.mx/uploads/177_Guias_Tecnicas/Guia_de_Autoevaluacion_a_la_Integridad_en_el_Sector_Publico.pdf
- http://www.asf.gob.mx/uploads/171_Control_interno_riesgos_e_integridad/GUIA_RIESGOS_INTEGRIDAD.PDF
- http://www.intosai.org
- http://www.intosai.org/es/issai-executive-summaries/detail/article/intosai-gov-9100-guidelines-for-internal-control-standards-for-the-public-sector.html

Curso No Presencial
Proceso general de administración de riesgos

Tema III.
Proceso general de administración de riesgos

Ver. 1.1, Enero 2017

CONTENIDO

Tema III. Proceso general de administración de riesgos.

Para la administración de riesgos, es fundamental que el Titular de la institución y los mandos superiores de las diversas unidades administrativas promuevan y respalden la cultura de administración de riesgos, mediante mensajes claros que involucren como responsables a todos los servidores públicos en su ámbito de responsabilidad, al buscar la participación activa de los diferentes niveles de autoridad en la gestión de riesgos.

A continuación se identifican las etapas básicas para que las instituciones administren de una forma lógica los riesgos a los que se enfrentan:

Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Identificación de Riesgos

Clasificación de Riesgos

Evaluación de Riesgos

Priorización de Riesgos

Evaluación de controles

Respuesta de los Riesgos

Informar al Titular

Plan de Continuidad de Negocio o Plan de Acción.

Monitoreo de la implementación del plan de acción

1. Establecimiento de Objetivos Estratégicos.

En el proceso de identificación se deben incluir por lo menos las siguientes categorías:

Estratégico: Se asocia a los asuntos relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Financiero: Se relaciona con los recursos económicos de la institución, principalmente de la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.

Operativo: Este rubro considera los riesgos relacionados con fallas en los procesos, en los sistemas o en la estructura de la institución.

Legal: Afecta la capacidad de la institución para dar cumplimiento a la legislación y obligaciones contractuales.

Los objetivos estratégicos deben guiar a la organización para el logro de su misión y visión. A partir de éstos se establecen los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, así como las metas específicas para las diferentes unidades administrativas.

Las diversas alternativas para alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, involucran identificar los riesgos asociados al considerar sus implicaciones y determinar hasta qué punto la institución puede aceptar determinado riesgo.

Para establecer un programa de administración de riesgos es fundamental que los servidores públicos de los diferentes puestos que integran la institución tengan conocimientos referentes a la estrategia institucional. Dicho programa debe atenderse de manera sistémica; es decir, no debe funcionar de manera aislada, sino integral y debe considera identificar los factores internos y externos que generan los riesgos contrarios al logro de los objetivos estratégicos.

A continuación se muestran algunos ejemplos de factores internos y externos:

Factores internos	Factores externos
Personal: El perfil de los servidores públicos, la salud laboral, seguridad en el trabajo, ambiente de trabajo, relaciones laborales, diversidad y discriminación; podría detonar riesgos significativos para la institución.	**Cambios en el marco legal:** Podría implicar un riesgo para la institución, debido a que no se encuentra preparada para atender u observar el cumplimiento de nuevos requerientos (Ejemplo: Ley de Contabilidad Gubernamental).
Tecnologías de Información: Confidencialidad de la información, integridad de la información, privacidad de los datos. Indisponibilidad de los sistemas, caída de telecomunicaciones, etcétera; son algunos ejemplos de riesgos detonados en los sistemas institucionales.	**Medioambientales:** Pandemia, terremoto, inundación, incendio, inestabilidad social, etcétera; los factores medioamabientales son factores que detonan riesgos críticos de continuidad de la operación en las instituciones.
Procesos: Diseño y documentación de los procesos, conocimiento de entradas y salidas y capacidad de los procesos. Las fallas en los procesos son una causa recurrente que detona riesgos para la institución.	

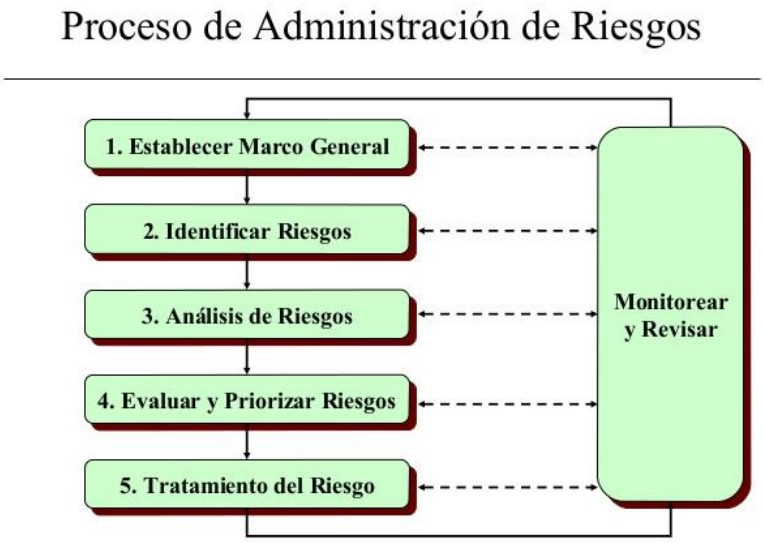
2. Contexto en los que se materializan los riegos.

Es importante mencionar en qué contexto se materializan los riesgos, para identificar plenamente cada uno de los elementos que se encuentran presentes cuando ocurren.

En este apartado es necesario diferenciar entre las causas y los efectos de un riesgo. Aunque no siempre es fácil delimitar la frontera entre ambas, las causas definen el origen del riesgo y permiten identificar la esencia de lo que se considera como riesgo y su clasificación (categoría), mientras que los efectos son las consecuencias o resultados que las causas producen y tienen la característica particular de ser el detonador para posteriormente cuantificar y medir el riesgo.

3. Identificación de riesgos.

Esta etapa representa una de las actividades clave dentro del Proceso General de Administración de Riesgos, al detectar la posible ocurrencia de eventos que en caso de materializarse podrían afectar de forma adversa los procesos sustantivos, adjetivos y estratégicos, por medio de los cuales se logran los objetivos institucionales.



Consiste en determinar cuáles son los tipos de riesgo existentes y cuál es su influencia en las actividades de la institución. Resulta incuestionable que sin una identificación de riesgos apropiada es muy difícil alcanzar una gestión exitosa.

Para ello es clave el conocimiento de las fuentes de riesgo, realizar un inventario de riesgos y analizar las causas de los eventos que los generan.

La identificación, representa una de las actividades clave dentro del proceso de administración de riesgos, debido a que dicha actividad debe iniciar con reconocer los procesos y subprocesos por los cuales se cumplen los objetivos institucionales.

Es importante llevar a cabo una clasificación de los diferentes tipos de riesgos que existen en los siguientes grupos: estratégico, financiero, operativo, legal, tecnológico, a la integridad y a la reputación o imagen.

Desde el punto de vista técnico – metodológico, para el estudio de las causales, según el enfoque de administración de riesgos, destaca la dinámica de los sistemas automatizados que permiten pasar de un enfoque cualitativo a uno más cuantitativo y establecer un sistema integral basado en retroalimentación el cual facilita el control de los procesos y la minimización de riesgos materializados.

Como se ha mencionado antes, la identificación de riesgos es el primer procedimiento de la administración de riesgos e incluye la revisión de factores tanto internos como externos que podrían influir en la adecuada implementación de la estrategia y logro de objetivos. Además, los responsables de la implementación del proceso de administración de riesgos, con el apoyo de los mandos superiores, identifican las relaciones entre los riesgos y su clasificación para crear un lenguaje de riesgos común en la institución, de acuerdo con lo siguiente:

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Reingeniería de procesos	Conocimiento de situaciones del entorno de la institución
Asignaciones presupuestales	Carácter social
Prácticas de recursos humanos	Económico
Implantación de nuevas tecnologías de la información	Cultural
Prestación de nuevos servicios	Orden público, político, legal o tecnológico.

4. Técnicas para la identificación de riegos

A continuación se muestran y describen de manera breve las técnicas para identificar riesgos en las instituciones:

Talleres de autoevaluación: Consisten en reuniones de servidores públicos de diferentes niveles jerárquicos que desempeñen actividades clave en la institución; con el objetivo de identificar los riesgos, analizar y evaluar su posible impacto en el cumplimiento de los objetivos y proponer acciones para su mitigación.

Mapeo de procesos: Esta técnica consiste en revisar el diagrama del proceso operativo e identificar los puntos críticos que podrían implicar un riesgo. Para efectuarla es necesario que se encuentren documentados todos los procesos de la institución.

Análisis de entorno: Consiste en la revisión de cambios en el marco legal, entorno económico o cualquier factor externo que podría amenazar el cumplimiento de los objetivos.

Lluvia de ideas: Se trata de una técnica grupal en la que participan actores de diferentes niveles jerárquicos para generar ideas relacionadas con los riesgos, causas, eventos o impactos que pueden poner en peligro el logro de los objetivos.

Entrevistas: Éstas consisten en realizar una serie de preguntas relacionadas con los eventos que amenazan el logro de los objetivos. Se aplican a servidores

públicos de diferentes niveles jerárquicos de una o varias unidades administrativas.

El análisis de indicadores de gestión, de desempeño o de riesgos: Deberán establecerse con anterioridad y evaluar sus desviaciones, es decir, que su comportamiento está por encima o debajo del rango normal, esto debe analizarse para determinar si esa desviación se debe a algún riesgo materializado o su comportamiento anormal tiene alguna explicación diferente a un riesgo.

Cuestionarios: Consisten en una serie de preguntas enfocadas a detectar las preocupaciones de los servidores públicos de mandos superiores, medios u operativos sobre riesgos que se perciben en las actividades que desempeñan.

Análisis comparativo: Comprenden el análisis entre instituciones que desarrollan actividades similares, con el fin de identificar riesgos que podrían afectar a la institución.

Registros de riesgos materializados: Consiste en bases de datos con los riesgos materializados en el pasado en la institución. Estos registros deben contener la descripción del evento, fecha, monto de pérdida, si se llevó a cabo alguna recuperación y qué control se estableció para mitigar el riesgo y que cierta situación vuelva a repetirse.

Una de las herramientas que funciona de manera más adecuada para la identificación de riesgos son los talleres; sin embargo, las otras técnicas pueden utilizarse como complemento, de tal forma que mediante la combinación de varias herramientas se logre una cobertura más amplia en la identificación de riesgos.

Durante el proceso de identificación de riesgos es preciso clasificarlos en primera instancia de acuerdo con su tipología, con el fin de comprender las causas e impacto que dichos riesgos pueden tener en caso de materializarse.

Tema III. Actividad 4

Estimado participante para realizar esta actividad, además de considerar lo estudiado en este tema, deberá revisar la cápsula III y de respuesta a las preguntas del ejercicio 4 que podrá identificar en el portal.

5. Clasificación de riesgos.

Una vez identificados los riesgos, es importante llevar a cabo una clasificación de los diferentes tipos que existen, por ejemplo:

Estratégico: Se asocia a los asuntos relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Financiero: Se relaciona con los recursos económicos de la institución, principalmente de la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.

Operativo: Este rubro considera los riesgos relacionados con fallas en los procesos, en los sistemas o en la estructura de la institución.

Legal: Afecta la capacidad de la institución para dar cumplimiento a la legislación y obligaciones contractuales.

Tecnológico: Se relaciona con la capacidad de la institución para que las herramientas tecnológicas soporten el logro de los objetivos estratégicos.

A la integridad: Son aquellas situaciones o eventos que, en caso de materializarse, impactarían en mayor o menor medida al entorno de valores y principios éticos de la institución.

A la reputación o imagen: Se refleja en un impacto de la materialización de cualquier tipo de riesgo, pues podría implicar presencia en cualquiera de las categorías de riesgo descritas anteriormente.

La identificación de los riesgos debe ser acorde con su causa primaria; es decir, aquellas que los originan dentro del proceso o subproceso, en especial debe cuidarse separar eventos transferidos por otras áreas o procesos.

Durante el desarrollo de la etapa de identificación y clasificación de riesgos, las instituciones deben dar prioridad a los procesos críticos y los riesgos más relevantes. A continuación se muestra un ejemplo de la matriz en la cual se lleva el registro de los riesgos identificados:

Identificación del riesgo											
Número de riesgo	Proceso	Objetivo del proceso	Tipo de proceso	Nombre del riesgo	Descripción del riesgo	Tipo de riesgo	Clasificación del riesgo	Causa del riesgo	Tipo de factor	Consecuencia del riesgo	Área del riesgo

6. Evaluación de riesgos.

La evaluación es la etapa subsecuente a la identificación del proceso de administración de riesgos, en la cual se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto que puede producir en caso de que se materialice.

La evaluación de riesgos se lleva a cabo con técnicas cualitativas que consisten en valorar la probabilidad desde una perspectiva de juicio de expertos, quienes conocen de manera muy precisa las actividades, los procesos y el entorno en el cual se desempeña la institución.

Existen también técnicas cuantitativas para evaluar riesgos, las cuales, consisten en determinar el valor de un riesgo mediante modelos estadísticos y calcular la pérdida esperada por materialización de riesgos; para utilizar estas técnicas, se necesita contar con información suficiente en tiempo y calidad, es decir, que la institución tenga registros de riesgos materializados de por lo menos los últimos cinco años.

La **probabilidad** de ocurrencia se valora con base en la frecuencia; es decir, cuántas veces podría ocurrir el riesgo; considerando los factores internos y externos.

El **impacto** se valora tomando en cuenta las consecuencias que pueden ocasionar a la institución en caso de que el riesgo se materialice.

A continuación se muestra las escalas para la evaluación de riesgos en probabilidad e impacto:

Escala de evaluación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo

Valor	Categoría	Probabilidad
10	Recurrente	Muy alta, se tiene plena seguridad que éste se materialice, tiende a estar entre 90% y 100%.
9		
8	Muy probable	Alta, se tiene entre 75% a 95% de seguridad que éste se materialice.
7		
6	Poco probable	Media, se tiene entre 51% a 74% de seguridad que éste se materialice.
5		
4	Inusual	Baja, se tiene entre 25% a 50% de seguridad que éste se materialice.
3		
2	Rara	Muy baja, se tiene entre 1% a 25% de seguridad que éste se materialice.
1		

Escala de evaluación del impacto en caso de materializarse el riesgo

Valor	Categoría	Impacto
10	Catastrófico	Influye directamente en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la institución; asimismo puede implicar pérdida patrimonial o daño de la imagen, dejando además sin funciones total o parcialmente por un periodo importante de tiempo, afectando los programas o servicios que entrega la institución.
9		
8	Grave	Podría dañar de manera significativa el patrimonio institucional, daño a la imagen o logro de los objetivos estratégicos. Asimismo se necesita un periodo de tiempo considerable para restablecer la operación o corregir los daños.
7		
6	Moderado	Causaría una pérdida importante en el patrimonio o un daño en la imagen institucional.
5		
4	Bajo	No afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que en caso de materializarse podría causar daños al patrimonio o imagen, que se puede corregir en poco tiempo.
3		
2	Menor	Podría tener efectos muy pequeños en la institución.
1		

En el grado de impacto, debe considerarse el valor 10 de mayor jerarquía y 1 de menor. El orden los factores o criterios puede variar, dependiendo del mandato, naturaleza y circunstancias de cada institución.

La evaluación del riesgo debe estimar la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y el impacto que puede causar en la institución; dicha estimación se realiza utilizando las dos escalas anteriores.

Es importante que esta evaluación se lleve a cabo cada 3 meses, con la finalidad de mantener actualizados los riesgos de acuerdo con el entorno interno y externo de la institución.

Matriz de evaluación de riesgos

Evaluación de riesgos			
Probabilidad	Impacto	Valor del Riesgo	Prioridad del Riesgo
1	3	2.2	Bajo
7	6	6.4	Alto
10	10	10	Muy alto
2	9	6.2	Alto
6	3	4.2	Medio
4	7	5.8	Alto

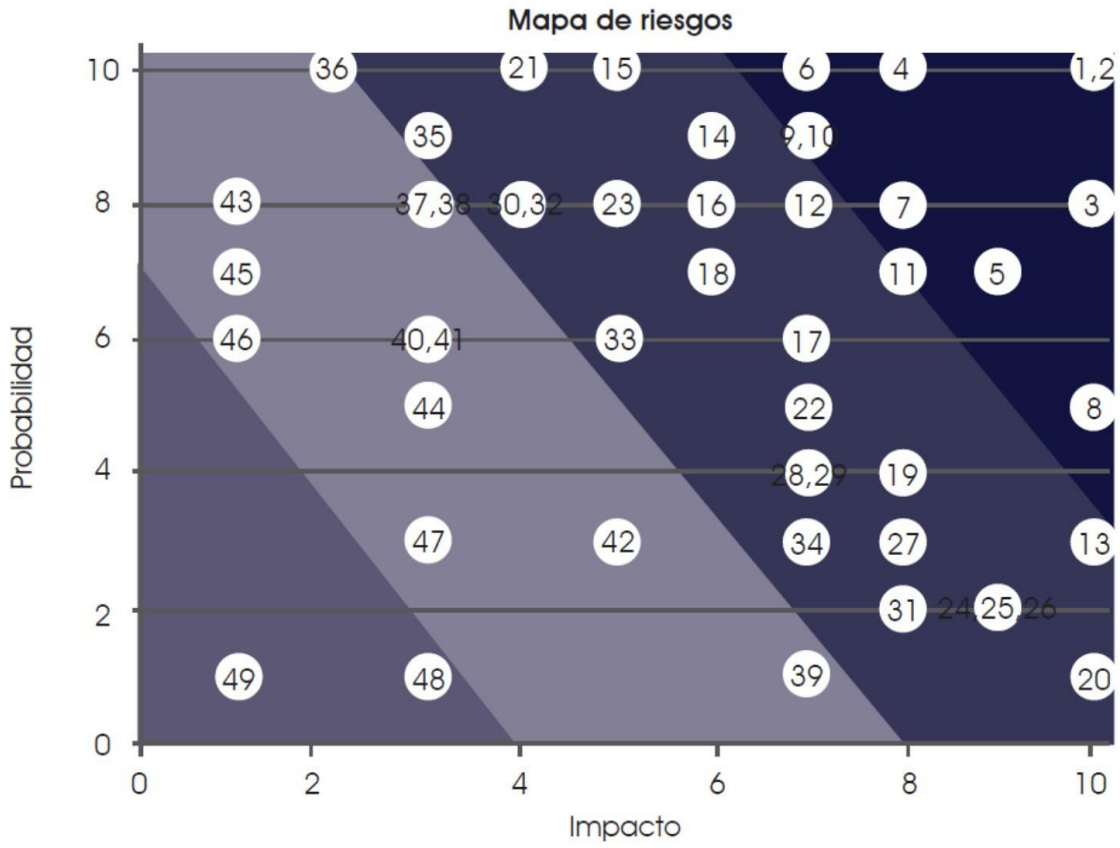
7. Priorización de los riesgos.

Esta priorización consiste en definir, con base en los niveles más altos de impacto y probabilidad, los riegos más críticos a los que se encuentran expuestos los procesos y objetivos de la entidad para enfocar los esfuerzos a los riesgos que representen mayor vulnerabilidad respecto del logro de los fines institucionales.

Riesgo Bajo 1-24	**Zona de riesgo tolerable.** Después del análisis de riesgo se debe determinar si los riesgos ubicados en esta zona se aceptan, previenen o mitigan.
Riesgo Moderado 2.5- 4.9	**Zona de riesgo moderado.** Después del análisis de riesgo se debe determinar si las medidas de prevención y vigilancia para los riesgos ubicados en esta zona, asimismo se debe determinar si estos riesgos se comparten o transfieren para mitigarlos de forma adecuada.
Riesgo Alto 5-7.5	**Zona de riesgo alto.** Después del análisis de riesgo se debe determinar si las medidas para mitigar los riesgos ubicados en esta zona, determinando si estos riesgos se comparten o transfieren para gestionarlos de manera adecuada.
Riesgo Grave 7.6-10	**Zona de riesgo significativo.** Después del análisis de riesgo se deben tomar las medidas necesarias para mitigar los riesgos que se encuentran en esta zona, mediante la mitigación y prevención; es recomendable establecer un plan para tales fines.

8. Mapa de riesgos

El mapa permite ubicar qué riesgos tienen mayor grado de frecuencia e impacto (más prioritarios); a partir de esto deberá decidirse que respuesta para los riesgos ubicados con niveles altos deben llevarse a cabo.



9. Evaluación de controles.

Una vez que se han identificado, evaluado y priorizado los riesgos; es necesario revisar las actividades de control que existen para mitigarlos; asimismo, es importante evaluar qué tan efectivos son los controles que se encuentran establecidos tanto en su operatividad como en su diseño; esta actividad es clave, ya que la existencia de controles inadecuados o inefectivos manifiestan una gestión de riesgos nula. **Establecimiento de controles para el éxito**

Los controles son establecidos para asegurar que la estructura y los sistemas de la entidad estén alineaos con sus políticas, planes y objetivos, así como que las operaciones se llevan a cabo en cumplimiento de las leyes y regulaciones, éstas son acciones generales establecidas por la dirección en búsqueda del cumplimiento de los objetivos.

CONTROLES									
Número de control	Nombre de control	Tipo de control	Frecuencia de Ejecución	Área responsable del control	Evidencia de la ejecución	Evidencia del control	Efectividad del control	Diseño del control	¿Existe riesgo residual?

Establecimiento de controles

El establecimiento de estrategias de administración de riesgos basadas en las mejores prácticas se diseña con base en una gestión directiva que emplea una filosofía de respaldo total sobre el control. Las características generales que debe considerar un efectivo sistema de administración de riesgos, son las siguientes:

1. Enfocarse en la necesidad de generar o aumentar el rendimiento.
2. Contribuir a que los titulares trabajen de forma efectiva.
3. Compararse con instituciones similares es crucial para una gestión exitosa.
4. Trabajar apropiadamente y dar apoyo a los colegas en todos los niveles de responsabilidad.
5. Establecer indicadores de gestión del desempeño significativo y útil.
6. Identificar y enfrentar los problemas de forma eficiente.
7. Consultar a los auditores, y que ellos cuenten con las competencias necesarias.
8. Entender el riesgo y considerarlo como propio en las distintas unidades administrativas.

9. Buscar objetivos desafiantes y que beneficien a la organización.
10. Entender y mejorar continuamente el sistema de administración de riesgos.

Una filosofía de control de acuerdo con las mejores prácticas conduce a un marco moderno de aplicación práctica, el cual, refleja resultados exitosos para la organización en su conjunto, al promoverse a lo largo de las líneas de: "¿Estamos todos en el control que realmente nos hace exitosos?".

10. Política de respuesta al riesgo

La institución cuenta con una serie de procesos para ejecutar varias operaciones, las cuales consisten en las entradas, el proceso, y las salidas. Mientras los riesgos puedan afectar esa dinámica, tienen que contrarrestarse por controles efectivos.

La institución debe analizar diversas alternativas para emprender posibles respuestas a los riesgos, incluyendo las que se enfocan a asumirlos, vigilarlos, evitarlos, transferirlos, reducirlos y compartirlos. Es de vital importancia realizar un análisis del beneficio ante el costo en la mitigación de los riesgos para que posteriormente se establezcan políticas de administración de riesgos.

El titular y el órgano de gobierno son responsables de tomar una decisión respecto de las posibles respuestas que pondrán en marcha para atender los riesgos, las cuales consisten en:

Vigilar el riesgo: En este supuesto, debe darse seguimiento al riesgo para determinar su probabilidad de ocurrencia en un período determinado.

Si la probabilidad no debe incrementarse. Los responsables de administrar los riesgos deberán actuar de manera inmediata implementando acciones para disminuir sus niveles de impacto y probabilidad. Este tipo de estrategias es aplicable para riesgos de alto impacto y baja probabilidad de ocurrencia. Se recomienda crear un plan para mitigarlo.

Mitigar*.* Esta estrategia aplica cuando un riesgo ha sido identificado y representa una amenaza para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, proceso o área, por la que la entidad deberá establecer medidas específicas de control interno y realizar acciones para mitigar el efecto si el riesgo ocurre.

Transferir el riesgo*.* Consiste en trasladar el riesgo mediante la responsabilidad de un tercero (tercerización especializada). El tercero debe tener experiencia particular para ejecutar el trabajo con la menor probabilidad de materialización de riegos a la integridad o si el riesgo permanece, la responsabilidad será del tercero en resolución. En la actualidad la estrategia de transferencia de riesgos es una de las más utilizadas y cuenta con tres dimensiones que se detallan a continuación.

- Protección o Cobertura. Cuando la acción se realiza para reducir la posibilidad de una pérdida, obliga también a renunciar a la posibilidad de una ganancia.
- Aseguramiento. Significa pagar una prima (el precio del seguro) para evitar pérdidas.
- Segregación. Implica mantener cantidades similares de activos riesgosos en lugar de concentrar todos en uno solo.

Compartir el Riesgo: Se refiere a distribuir el riesgo y las posibles consecuencias, también se puede entender como transferencias parciales, en las que el objetivo no es deslindarse completamente, sino segmentarlo y canalizarlo a diferentes áreas o personas, las cuales se responsabilizan de la parte del riesgo que les corresponde.

Las estrategias para enfrentar los riesgos, en su aplicación, cuentan con un efecto y tienen como resultado un riesgo remanente o residual, el cual debe ser vigilado responsablemente por los titulares de las unidades administrativas de que se trate.

Respuesta al riesgo residual

El riesgo residual es aquel que permanece después de que la institución ha llevado a cabo las actividades para responder a los riesgos; refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la institución para enfrentar el riesgo inherente.

Respuesta al riesgo residual				
Respuesta al riesgo	Acciones de respuesta	Entregable de acciones	Área responsable de la respuesta	Fecha de entrega

11. Informar al Titular.

Posterior a la identificación, evaluación, análisis y priorización de los riesgos, se procederá a informar al Titular de la Institución los resultados más relevantes considerando lo siguiente:

- Presentar la matriz de riesgos con el objetivo de determinar las acciones correspondientes para la administración de riesgos. Estas acciones forman el Programa de Seguimiento.

- Los resultados deberán informarse también al comité de riesgos o su equivalente.

Supervisión del Programa de Seguimiento

La supervisión de la adecuada y oportuna implementación, seguimiento y evaluación de las acciones determinadas en el plan o programa forma parte de la mejora continua y la institución debe establecer mecanismos que permitan valorar la eficacia y la eficiencia, así como el grado de avance y las mejoras necesarias para reforzar la integridad institucional y reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, incluidos los de corrupción.

Finalmente, es importante recordar que la coordinación institucional, el compromiso de los servidores públicos, la conformación de equipos especializados y la capacitación en esta materia, son fundamentales para el establecimiento de un Sistema de Administración de Riesgos eficaz, que promueva, en conjunto con los demás elementos del control interno, la consecución de los objetivos institucionales.

12. Matriz de Riesgos

Cada uno de los apartados anteriores, con excepción del Programa de Seguimiento, forman parte de la matriz de riesgos y controles; dicha matriz constituye una herramienta de gestión de riesgos, ésta permite a las instituciones documentar los procesos y objetivos críticos y correlacionarlos con los riesgos que amenazan el logro de los mismos; de esta forma, se determina el nivel de riesgo, control y tipo de respuesta que requiere cada riesgo. A continuación se muestra la matriz de riesgos consolidada:

Matriz de riesgos															
Identificación del riesgo												Evaluación de riesgos			
Número de riesgo	Proceso	Objetivo del proceso	Tipo de proceso	Nombre del riesgo	Descripción del riesgo	Tipo de riesgo	Clasificación del riesgo	Causa del riesgo	Tipo de factor	Consecuencia del riesgo	Área del riesgo	Probabilidad	Impacto	Valor del riesgo	Prioridad del riesgo
												1	3	2.2	Bajo
												7	6	6.4	Alto
												10	10	10	Muy alto
												2	9	6.2	Alto
												6	3	4.2	Medio
												4	7	5.8	Alto
												3	8	6	Alto
												8	7	7.4	Alto
												6	5	5.4	Alto

Controles										Respuesta al riesgo				
Número de control	Nombre del control	Tipo de control	Frecuencia de ejecución	Área responsable del control	Evidencia de la ejecución	Evidencia del control	Efectividad del control	Diseño del control	¿Existe riesgo residual?	Respuesta al riesgo	Acciones de Respuesta	Entregable de acciones	Área responsable de la respuesta	Fecha de entrega

13. Nivel de tolerancia al riesgo y apetito de riesgo

La tolerancia y el apetito de riesgo son términos muy usados, y que a menudo se utilizan de manera indistinta; sin embargo, existe diferencia entre ambos términos.

El apetito de riesgo de acuerdo con el COSO 2013, es el riesgo que la institución está dispuesta a aceptar en la búsqueda del logro de sus objetivos y metas institucionales.

Por otro lado, la tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de variación en los resultados o actuaciones de la institución relacionada con la consecución o logro de los objetivos. La tolerancia al riesgo es la cantidad máxima de un riesgo que una institución puede soportar sin causar graves daños al logro de los propósitos del ente.

Apetito de Riesgo. Es una aprobación de alto nivel de aceptación de un riesgo en el logro de los objetivos. Principales características:

- Establecer el apetito de riesgo a nivel de institución.
- Es posible expresarlo o establecerlo mediante un mapa de calor.

Tolerancia al Riesgo. Es el nivel aceptable de diferencia respecto al logro de los objetivos. A continuación se muestran sus principales características:

- Es posible medir y contrastarla con los objetivos (en los mismos términos).
- Debe mantener coherencia con el apetito al riesgo (qué nivel de riesgo está dispuesto a aceptar).
- Establecer riesgos que la institución no está dispuesta a aceptar (por ejemplo: en el cumplimiento del marco legal).

Es importante establecer el nivel de tolerancia a los riesgos, por lo que se debe considerar lo siguiente:

- El Titular propondrá los niveles de tolerancia necesarios para la gestión del riesgo, mismos que someterá al Comité de Riesgos o su equivalente para su aprobación.
- El Titular revisará los niveles de tolerancia aprobados al menos una vez al año o cuando se requiera, con la finalidad de asegurar que se encuentran en los niveles razonables y cualquier cambio que se requiera se someterá a aprobación del Comité de Riesgos o su equivalente.
- Una vez aprobados los niveles de tolerancia, serán comunicados a las áreas involucradas.
- El Titular instruirá realizar la supervisión periódica, ya sea mensual o de acuerdo con la frecuencia establecida en los indicadores, y el comportamiento de los niveles de tolerancia se informará al Comité de Riesgos o su equivalente de manera trimestral por medio del reporte de riesgo emitido.
- Los responsables de cada riesgo deben supervisar el comportamiento de los niveles de tolerancia mediante indicadores de riesgos establecidos por el Titular y autorizados por el Comité de Riesgos o su equivalente.
- En caso de que el nivel de riesgo observado exceda el nivel de tolerancia autorizado, los responsables del riesgo, informarán del riesgo al Comité de Riesgos o su equivalente inmediatamente después de haberla detectado.

14. Plan de Continuidad de Negocio.

Existen riesgos que en caso de materializarse puedes ser catastróficos para la institución, por lo tanto, y como elemento complementario del Proceso General de Administración de Riesgos, es importante que los mandos superiores consideren un Plan de Continuidad del Negocio, con la finalidad que la entrega de los productos o servicios continúe en operación, de acuerdo con el mandato de cada institución; antes, durante y después de una interrupción general de cualquier tipo.

Adicional al Plan de Acción es necesario instrumentar un Plan de Recuperación en caso de Desastres, el cual considera principalmente los sistemas de información de la organización y las acciones que deben implementarse para salvaguardar o recuperar información bajo condiciones catastróficas.

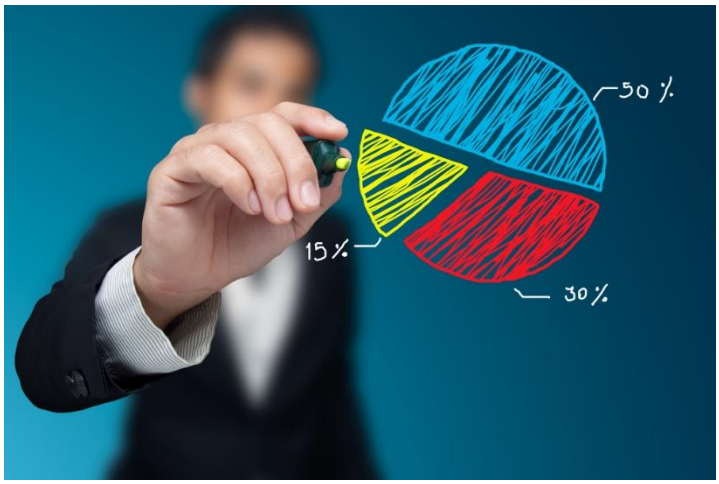
Estos planes se formalizan, una vez que se cuenta con un proceso general de administración de riesgos efectivo.

Política Institucional de Riesgos

Las instituciones que tienen menor nivel de madurez en la administración de riesgos se enfrentan a dificultades para identificar riesgos y para definir cómo afectan éstos a la estrategia institucional. Las políticas de riesgo deben ser documentos dinámicos que contengan un mensaje desde el comienzo de la administración de riesgos y ser entendidos, aplicados y reportados.

En la implementación de políticas de riesgos, los entes gubernamentales deben considerar las siguientes cuestiones prácticas que afectan la manera de administrar el riesgo:

- Debe tenerse una administración de riesgos efectiva en toda la institución, al punto de que algunos de los beneficios que percibe el personal sean basados en el logro del plan estratégico, sin dejar de lado el marco jurídico y legal aplicable.
- La política de riesgos debe ser ratificada por algún comité (preferentemente el de riesgos) y relacionarla con la visión, misión y plan estratégico, incorporando la administración de riesgos como parte de una cultura deseada en el estilo de la gestión de la institución.



- La política de riesgos debe contener datos claros que identifiquen los diferentes tipos de riesgos, incluyendo categorías de riesgos en grupos clave.

- Definir roles y responsabilidades referentes a la administración de riesgos, sobre todo en lo referente a la propiedad, evaluación y seguimiento de los mismos.

- Determinar acciones que deben desarrollarse cuando se presentan los riesgos o surjan fallas en los controles.

- Mantener el entendimiento de las políticas de riesgos entre los servidores públicos con encuestas regulares y entrevistas selectivas.

- Describir los riesgos y controles, y el modo en que los riesgos clave deben registrarse en un sistema de reportes.

- Definir la relación entre la administración de riesgos, el sistema de control y la política de integridad institucional.

- Definir qué es considerado un control clave, e indicar si los riesgos registrados deben ser sujetos a una revisión formal o a una determinada respuesta.

- Puntualizar la relación causa-efecto y la tendencia hacia la gestión de riesgo de la institución mediante un mapa de riesgos institucional.

- Precisar el modo en que el proceso de la administración de riesgos tiene y preserva su calidad, y cómo las decisiones institucionales deben basarse en el análisis de los riesgos.

- Describir el impacto en la reputación, operación, integridad, etc., de la institución en caso de materializarse los riesgos.

- Capacitación continúa en temas relacionados con el programa de administración de riesgos, que garantice la existencia de una cultura institucional de administración de riesgos.

- Comunicar los programas, políticas y procesos de administración de riesgos para permear esta conciencia de riesgos en todo el personal de la institución.

- El seguimiento y supervisión de los riesgos son parte de la mejora continua, y el Titular debe establecer mecanismos que permitan el seguimiento para valorar el grado de avance y las mejoras necesarias que deben hacerse para reforzar e impulsar la administración de riesgo, hasta lograr una madurez adecuada en el programa de administración de riesgos.

Tema III. Actividad 5

Estimado participante para realizar esta actividad, además de considerar lo estudiado en este tema, deberá revisar la cápsula V y de respuesta a las preguntas del ejercicio 5 que podrá identificar en el portal.

Actividad Práctica

Estimado participante para realizar esta actividad, además de considerar lo estudiado revise las especificaciones que a continuación se le presentan. Esta actividad, es obligatoria y tiene un valor para su calificación final del 40%.

ACTIVIDAD PRÁCTICA

Un ejemplo para contribuir a un proceso efectivo de gestión de riesgos, que cumpla con los principios antes mencionados, la Auditoría Superior de la Federación elaboró, con base en criterios técnicos probados en el contexto global, la Guía de Autoevaluación de Riesgos y la Guía de Autoevaluación a la Integridad en el Sector Público del Estado Mexicano, la cual es aplicable a las instituciones de los tres Poderes de la Unión, Órganos Constitucionales Autónomos y en los tres órdenes de gobierno. Ver en el

http://www.asf.gob.mx/uploads/171_Control_interno_riesgos_e_integridad/GUIA_RIESGOS_INTEGRIDAD.PDF

Favor de revisar las guías las cuales se encuentran disponibles en los documentos complementarios del curso, en el portal.

Una vez realizado el estudio de estas guías, realice las etapas antes descritas de forma práctica en el Sistema Automatizado para la Administración de Riesgos (SAAR), el cual fue elaborado por la Auditoría Superior de la Federación, con la finalidad de brindar una herramienta tecnológica que facilite el Proceso General de Administración de Riesgos en cualquier institución, sin importar el Orden de Gobierno al que pertenezca y Poder de la Unión en el que se encuadre, incluyendo Órganos Constitucionales Autónomos. Para lo anterior, revise el manual del Sistema Automatizado para la Administración de Riesgos (SAAR).

El SAAR fue concebido bajo tres objetivos fundamentales: ahorrar recursos a toda institución que decida utilizarlo; operar de manera sencilla y tener un impacto positivo en la administración de riesgos institucionales.

El sistema lo podrá realizar en el archivo de Excel que se encuentra en el curso en el apartado de Práctica y que lleva por nombre SAAR-V1.1

Una vez realizado el ejercicio, enviar el archivo a su tutor.

BIBLIOGRAFÍA

1. Auditoría Superior de la Federación / Secretaría de la Función Pública. (2014). *Marco Integrado de Control Interno*. México: Sistema Nacional de Fiscalización.
2. Auditoría Superior de la Federación (2014). *Modelo de Evaluación de Control Interno en la Administración Municipal. Estudio número 1212.* México.
3. Auditoría Superior de la Federación (2014). *Guía de Autoevaluación de Riesgos en el Sector Público*. México.
4. Auditoría Superior de la Federación (2014). *Guía de Autoevaluación a la Integridad en el Sector Público.* México.
5. Sub-Comité de Normas de Control Interno. (2004). *INTOSAI GOV 9100 – Guía para las normas de control interno del sector público*. Budapest: INTOSAI
6. Sub-Comité de Normas de Control Interno. (2004). *INTOSAI GOV 9130 – Guía para las Normas del Control Interno del Sector Público. Información adicional sobre la Administración de Riesgos de la Entidad*. Vienna Austria; Bruselas Bélgica: INTOSAI

PÁGINAS DE INTERNET

- http://www.asf.gob.mx
- http://asf.gob.mx/uploads/182_Metodologias_para_la_Evaluacion/Modelo_de_Control_Interno_en_la_Administracion_Publica_Estatal.pdf
- http://www.asf.gob.mx/uploads/177_Guias_Tecnicas/Guia_de_Autoevaluacion_a_la_Integridad_en_el_Sector_Publico.pdf
- http://www.asf.gob.mx/uploads/171_Control_interno_riesgos_e_integridad/GUIA_RIESGOS_INTEGRIDAD.PDF
- http://www.intosai.org
- http://www.intosai.org/es/issai-executive-summaries/detail/article/intosai-gov-9100-guidelines-for-internal-control-standards-for-the-public-sector.html