

# Administración de Riesgos

# Objetivo

**Que los participantes identifiquen la metodología para el proceso de Administración de Riesgos de conformidad con el Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, con la finalidad de controlar cada uno de los riesgos que tienen identificados las instituciones.**



# Etapas de Administración de Riesgos



**FUNCIÓN PÚBLICA**  
SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

## I. COMUNICACIÓN Y CONSULTA



## II. CONTEXTO

Social

Tecnológico

Político

Económico

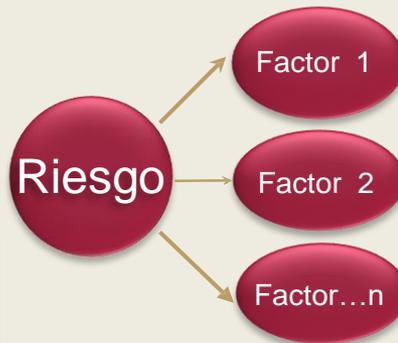
Legal

Ambiental

Financiero

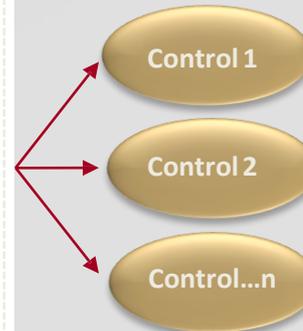
Competitividad

## III. EVALUACIÓN DE RIESGOS



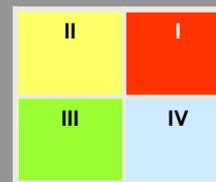
**Valoración Inicial**  
(sin controles)

## IV. EVALUACIÓN DE CONTROLES



## V. VALORACIÓN FINAL (CON CONTROLES)

## VI. MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONAL



## VII. ESTRATEGIAS Y ACCIONES

2019.1

E  
S  
T  
R  
A  
T  
E  
G  
I  
A

EVITAR

REDUCIR

ASUMIR

TRANSFERIR

COMPARTIR

**PTAR**

A1

A2

A3

A...N

## ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

▪ Identificación  
definición de:

y

- Objetivos y Metas Institucionales
- Actores involucrados en el PAR.

▪ Definición de bases y  
criterios para la  
Identificación de  
causas y efectos de los  
riesgos.

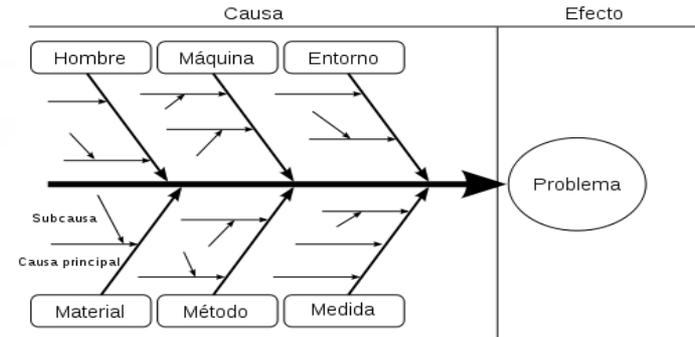
- ✓ Diagrama causa-efecto (Ishikawa)
- ✓ Lluvia de ideas
- ✓ 5 Por Qué ...
- ✓ Árbol de Problemas - objetivos

▪ Constitución de Grupo  
de Trabajo

# I. COMUNICACIÓN Y CONSULTA



✓ Diagrama causa-efecto (Ishikawa)



✓ Lluvia de ideas



✓ 5 Por Qué ...

PROBLEMA A ESTUDIAR	W1	W2	W3	W4	W5	Resultado del Análisis
¿Por qué no escribe el bolígrafo?	Porque no tiene tinta	¿Y por qué no hay? Porque no se ha repuesto	¿Y por qué no hay repuesto? Porque nadie revisa el nivel			Incluir estándar de inspección
	Porque la tinta está seca	¿Y por qué está seca? Porque la temperatura es elevada	¿Y por qué es elevada? Porque se deja junto a una estufa	¿Y por qué se deja junto a una estufa? Porque no hay otro sitio donde dejarlo	¿Y por qué no hay otro sitio? Porque no hay portabolígrafo	Instalar un portabolígrafo
		¿Y por qué está seco? Porque el bolígrafo se deja abierto	¿Y por qué se deja abierto? Porque no existe especificación que indique su cierre			No influye que se quede abierto
	Porque su punta está chafada	¿Y por qué está chafada? Porque el bolígrafo se ha golpeado	¿Y por qué está golpeado? Porque el bolígrafo se cae constantemente al suelo	¿Y por qué se cae? Porque se cae de la mano de quien escribe		No ocurre
			¿Y por qué se cae? Porque se resbala de la mesa	¿Y por qué se resbala? Porque hay pendiente		Eliminar la pendiente de la mesa

**ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

### FORTALEZAS

### DEBILIDADES

### ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

#### ▪ Descripción del Entorno Externo

(nivel internacional, nacional y/o regional)

- Social
- Político
- Legal
- Financiero
- Tecnológico
- Económico
- Ambiental
- Competitividad

#### ▪ Descripción de Situaciones Intrínsecas

- Estructura
- Atribuciones
- Procesos
- Objetivos y Estrategias
- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Recursos Financieros
- Programas presupuestarios
- Capacidad Tecnológica

**No existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero.**

**El riesgo es inherente a las actividades, procedimientos, programas y personas.**

**Una condición indispensable para la identificación de los riesgos es la propia determinación de los objetivos.**

## A) Identificación y Descripción del Riesgo

La probabilidad de ocurrencia y el posible impacto de que un evento adverso (externo o interno) obstaculice o impida el logro de los objetivos y metas institucionales;

Se mide en función de su **impacto y probabilidad** de ocurrencia.



## a) Identificación y Descripción del Riesgo

ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE RIESGOS							
Núm. de Riesgo	Unidad Administrativa	Alineación a Programas, Objetivos, o Metas Institucionales		Riesgo	Nivel de decisión	Clasificación del Riesgo	
		Selección	Descripción			Selección	Especificar Otro
2019.1	Subcontraloría de Evaluación y Control	1Estrategia	LA 5 Realizar 2 revisiones a los medios de verificación que demuestren el cumplimiento de objetivos y metas de los Programas Presupuestarios de las dependencias y entidades		Defectivo	5Recursos Humanos	

### I. EVALUACIÓN DE RIESGOS

**NÚMERO DE RIESGO:** El número de riesgo se visualizará automáticamente y de forma consecutiva, una vez requisitados el apartado de "Información General", y la descripción del riesgo.

La estructura del número de riesgo se construirá con el año de captura del mismo y el número consecutivo asignado por la institución.

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** La Unidad Administrativa Responsable de administrar el riesgo identificado.

**ESTRATEGIA, OBJETIVO, META O PROCESO:** Seleccionar la opción que esté alineada al riesgo identificado.

**DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA, OBJETIVO, META O PROCESO:** Describir brevemente la Estrategia, el Objetivo, la Meta o el Proceso prioritario al que esté alineado el riesgo identificado, según corresponda.

## Estructura de Redacción de Riesgos



# Estructura de redacción de los Riesgos

**El sustantivo** es una palabra que **nombra o designa a personas, animales, cosas, lugares, sentimientos o ideas**. Es muy fácil de reconocerlos. Simplemente mira a tú alrededor, todos esos objetos, personas, animales y plantas son sustantivos. En este momento yo veo un teléfono, un monitor, el teclado, el techo, el piso, la ventana, nubes, montañas, a María, mi perro y muchas cosas más.

Los sustantivos también designan cosas que no podemos ver o tocar, tales como **ideas y conceptos**. Por ejemplo las matemáticas, la belleza y el capitalismo. Y **sentimientos** como el amor, el odio y el deseo.

**Verbo en Participio:** Forma no conjugable del verbo que desempeña generalmente la función de adjetivo; es regular el que acaba en **-ado o en ido**, como amado, de amar, y temido y partido, de temer y partir; es irregular el que tiene cualquier otra terminación, como escrito, impreso o abierto.

## **Adjetivo o Adverbio o Complemento circunstancial negativo:**

**Adjetivo:** Clase de palabra que acompaña al sustantivo para expresar una cualidad de la cosa designada por él o para determinar o limitar la extensión del mismo.

**Adverbio:** Palabra invariable que modifica a un verbo, a un adjetivo, a otro adverbio o a todo un período; pueden indicar lugar, tiempo, modo, cantidad, afirmación, negación, duda y otros matices.

**Complemento Circunstancial negativo:** Es una función sintáctica u oracional que expresa o informa de manera negativa sobre alguna circunstancia (de lugar, de tiempo, de modo, de cantidad, de causa, etc.) en la que se desarrolla la acción, proceso o estado referido por el verbo.

## Estructura de redacción de Riesgos

### **Ejemplo:**

*Carreteras construidas que incumplen los estándares de calidad.  
Beneficios del Programa X entregados a personas no elegibles  
Usuarios conectados y desconectados ilícitamente a la red eléctrica.  
Información privilegiada filtrada ilegalmente a empresas concesionarias.  
Licencias otorgadas irregularmente a prestadores de servicios.  
Mercado concentrado de Y regulado ineffectivamente  
Proveedores y servidores públicos coludidos en la asignación de contratos.  
Expedientes que han causado estado ocultados por los servidores públicos.  
Informes anuales elaborados con información sesgada o incompleta*

### **Ejemplos INCORRECTOS de la redacción de un riesgo:**

*Impunidad de los servidores públicos.*

**NO ES RIESGO**, sino el resultado de una inacción.

*Corrupción en el otorgamiento de licencias.*

**NO ES RIESGO**, sino una dimensión y una causa subyacente de riesgo.

*No cumplir con los objetivos de los programas.*

**NO ES RIESGO**, sino una consecuencia genérica del riesgo.

*Inadecuada aplicación de la normatividad por desconocimiento o interpretación indebida.*

**NO ES RIESGO**, sino un factor de riesgo.

*Presentación extemporánea u omisión de la declaración patrimonial.*

**NO ES RIESGO** de la institución, sino en todo caso un problema que implica cierta carga de trabajo para el OIC.

# Nivel de Decisión



## Aspectos Básicos

**Nivel  
Estratégico**

Misión, Visión, Objetivos  
Institucionales  
Titulares/Órgano de  
Gobierno

**Planeación**

**Nivel Directivo**

3º y 4º nivel  
(Procesos)

Programación,  
Presupuestación y  
Verificación

**Nivel  
Operativo**

**Operación**

Acciones y tareas

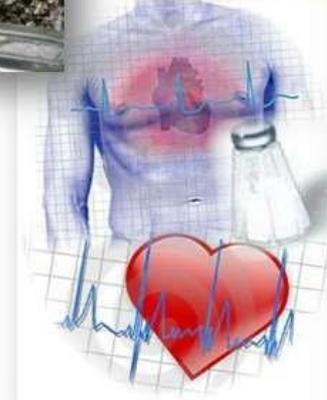
## c) Clasificación del Riesgo



## d) Identificación de Factor de Riesgos

### FACTOR

Es la circunstancia o situación interna y/o externa que aumenta la probabilidad de que un riesgo se materialice.



**ETAPA 2: EVALUACIÓN DE RIESGOS**

FACTOR				Posibles efectos del Riesgo	Valoración Inicial		
Núm. de Factor	Descripción	Clasificación	Tipo		Grado Impacto	Probabilidad Ocurrencia	Cuadrante
1.1	Desconocer por parte de los servidores públicos adscritos a la Subcontraloría de Evaluación y Control, las atribuciones en materia de revisiones administrativas a los medios de verificación.	1Humano	1Interno	Ejercer acciones que atenten contra el actuar de la Contraloría Municipal	4	5	III

Por cada factor escrito se deberá realizar una acción o estrategia para administrar el riesgo identificado.

**Núm. de Factor:**

Se registra el número de factor asignado automáticamente al colocar la descripción.

**Descripción**

Se deben identificar las principales circunstancias o situaciones que indican la presencia de un riesgo o que pueden aumentar la probabilidad de ocurrencia. **Se registrarán como mínimo un factor y como máximo 5.**

**Clasificación**

La clasificación de los factores, indica su categorización de acuerdo a los riesgos identificados y se elegirá de la lista desplegable:

**Humano:** Se relacionan con las personas (internas o externas), que participan directa o indirectamente en los programas, proyectos, procesos, actividades o tareas.

**Financiero/presupuestal:** Se refieren a los recursos financieros y presupuestales necesarios para el logro de metas y objetivos.

**Técnico/administrativo:** Se vinculan con la estructura orgánica funcional, políticas, sistemas no informáticos, procedimientos, comunicación e información, que intervienen en la consecución de las metas y objetivos.

**TIC's:** Se relacionan con los sistemas de información y comunicación automatizados.

**Material:** Se refieren a la infraestructura y recursos materiales necesarios para el logro de las metas y objetivos.

**Normativo:** Se vinculan con las leyes, reglamentos, normas y disposiciones que rigen la actuación de la organización en la consecución de las metas y objetivos.

**Entorno:** Se refieren a las condiciones externas a la organización, que pueden incidir en el logro de las metas y objetivos.

## e) Factor de Riesgos Externos e Internos

**Factores externos:** Se refiere a las causas o situaciones fuera del ámbito de competencia de la organización

- ✓ Las leyes y reglamentos
- ✓ Los desastres naturales
- ✓ Los cambios económicos
- ✓ Entorno político

**Factores internos:** se encuentra relacionado con las causas o situaciones originadas en el ámbito de actuación de la organización.

- ✓ La ética e integridad de los empleados y los métodos de formación y motivación
- ✓ Los cambios de responsabilidades de los directivos
- ✓ La naturaleza de las actividades de la entidad
- ✓ Normas, políticas y estrategias

## f) Identificación de los posibles efectos

Se describirán las consecuencias negativas en el supuesto de materializarse el riesgo, indicando los objetivos y metas que en su caso se afectarían.



## **g) Valoración del grado de impacto antes de la evaluación de controles**



### **Impacto**

- ✓ Valor que se asigna en una escala del 1 al 10, donde el de mayor jerarquía equivale al 10 y el de menor a 1.

### **Probabilidad de ocurrencia**

- ✓ Posibilidad de ocurrencia del riesgo en una escala de 1 a 10, en la cual el 1 representa que el riesgo es improbable y el 10 que el riesgo seguramente se materializará.

# Valoración de Riesgo



TABLA DE PONDERACIONES PARA LA VALORACIÓN INICIAL					
Grado de impacto			Probabilidad de Ocurrencia		
10	Catastrófico	Influye directamente en el cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos de la Institución y puede implicar pérdida patrimonial, incumplimientos normativos, problemas operativos o impacto ambiental y deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un periodo importante de tiempo, afectando los programas, proyectos, procesos o servicios sustantivos de la Institución.	10	Recurrente	Probabilidad de ocurrencia muy alta. Se tiene la seguridad de que el riesgo se materialice, tiende a estar entre 90% y 100%.
9			9		
8	Grave	Dañaría significativamente el patrimonio, incumplimientos normativos, problemas operativos o impacto ambiental o deterioro de la imagen o logro de metas y objetivos institucionales. Además se requiere una cantidad importante de tiempo para investigar y corregir daños.	8	Muy Probable	Probabilidad de ocurrencia alta. Está entre 75% a 89% la seguridad de que se materialice el riesgo.
7			7		
6	Moderado	Causaría, ya sea una pérdida importante en el patrimonio o un deterioro significativo en la imagen institucional.	6	Probable	Probabilidad de ocurrencia media. Está entre 51% a 74% la seguridad de que se materialice el riesgo.
5			5		
4	Bajo	Causa un daño en el patrimonio o imagen institucional, que se puede corregir en el corto tiempo y no afecta el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.	4	Inusual	Probabilidad de ocurrencia baja. Está entre 25% a 50% la seguridad de que se materialice el riesgo.
3			3		
2	Menor	Riesgo que puede ocasionar pequeños o nulos efectos en la institución.	2	Remota	Probabilidad de ocurrencia muy baja. Está entre 1% a 24% la seguridad de que se materialice el riesgo.
1			1		

## IV. EVALUACIÓN DE CONTROLES

Se realizará conforme a lo siguiente:

- a) Descripción de los controles existentes para administrar el riesgo
- a) Descripción de los factores
- b) Descripción del tipo de control preventivo, correctivo y/o detectivo
- c) Determinación de la suficiencia, deficiencia o inexistencia del control para administrar el riesgo



ETAPA 3: EVALUACIÓN DE CONTROLES									
CONTROL				Determinación de Suficiencia o Deficiencia del Control					
¿Tiene controles?	Núm. de Control	Descripción	Tipo	Está Documentado	Está Formalizado	Se Aplica	Es Efectivo	Resultado de la determinación del Control	Riesgo Controlado o Suficientemente
SI	1.1.1	Reglamento Interior de la Contraloría Municipal	1Preventivo	SI	SI	SI	SI	SUFICIENTE	SI
	1.1.2	Lineamientos de Revisión Administrativa a los Medios de	1Preventivo	SI	SI	SI	SI	SUFICIENTE	SI
	1.1.3	Actas de Revisión Administrativa	3Correctivo	SI	SI	SI	SI	SUFICIENTE	SI

### ¿Tiene controles?

Se refiere a la existencia, suficiencia, deficiencia o inexistencia de los controles. Al seleccionar “SI”, se deberán requisitar hasta cinco controles principales para cada factor.

### Núm. de control

Se registra el número de control asignado, tomando el número arábigo consecutivo que se genera en el número de riesgo, número de factor consecutivo y número de control asignado por la dependencia o entidad.

### Descripción

Es la denominación de cada uno de los controles reconocidos por factor, que tiene la dependencia o entidad, para administrar los riesgos identificados. Por cada factor escrito se debe identificar si se cuenta con controles para la correcta administración del riesgo identificado.

### **Tipo**

Para cada uno de los controles que se tengan implementados para administrar el riesgo identificado, se debe elegir de la lista desplegable el que corresponda.

### **Tipos de control:**

**Preventivo.** El mecanismo específico que tiene el propósito de anticiparse a la posibilidad de que ocurran situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar al logro de objetivos y metas.

**Detectivo.** El mecanismo específico que opera en el momento en que los eventos o transacciones están ocurriendo, e identifican las omisiones o desviaciones antes de que concluya el proceso determinado de anticiparse a la posibilidad de que ocurran situaciones no deseadas o inesperadas que pudieran afectar al logro de los objetivos y metas.

**Correctivo.** El mecanismo específico que opera en la etapa final de un proceso, el cual permite identificar y corregir o subsanar en algún grado, omisiones o desviaciones.

## DETERMINACIÓN DE SUFICIENCIA O DEFICIENCIA DEL CONTROL

Se evaluará cada uno de los controles que se tienen implementados para Administrar el Riesgo identificado, cumpliendo con lo siguiente:

**Está documentado:** Está descrito, es decir, se cuenta con los lineamientos de su operación.

**Está formalizado:** Se encuentra autorizado por el servidor público facultado.

**Se aplica:** se ejecuta consistentemente el control.

**Es efectivo:** Cuando se incide en el factor de riesgo, para disminuir la probabilidad de ocurrencia.

*Si no se cumple con **todos** los requisitos anteriores, el **control es deficiente**.*

### **Resultado de la determinación del control**

Se registra automáticamente al momento de responder si el control cumple o no con los elementos antes señaladas.

### **Riesgo controlado suficientemente**

Se registra automáticamente, considerando si existen controles para cada factor y si cada uno de los controles es suficiente.