

MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN EL MARCO DEL CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL

Septiembre, 2016



PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



PROPÓSITO

- ✓ Identificar el entorno general en el marco del proceso de administración de riesgos y la importancia de la etapa de planeación para una correcta aplicación del proceso.
- ✓ Relacionar los conceptos en el proceso de administración de riesgos, con la finalidad de aplicar correctamente la Evaluación de Riesgos.

¿QUÉ SON LOS RIESGOS?



SIGLAS COMÚNMENTE UTILIZADAS PARA LOS RIESGOS



¿POR QUÉ ADMINISTRAR LOS RIESGOS?

Para obtener mejores resultados

“Las personas no hacen lo que se les dice, hacen lo que se les controla”.

DEFINICIÓN DE RIESGOS

Es 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.

Definición corta Algo malo puede suceder.

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Proceso sistemático que permita identificar, evaluar, jerarquizar, controlar y dar seguimiento a los riesgos que puedan obstaculizar o impedir el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.



ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

CAUSA

- Factores Generadores (Debilidades y Amenazas)
- Causa raíz
- Elemento de control

RIESGO

- Probabilidad de que un evento ocurra e impacte negativamente en el logro de los objetivos

EFFECTOS

- Incertidumbre del logro de Objetivos y Metas

TIPOS DE RIESGOS

INTERNOS: Dependen de nuestra gestión dentro de una institución y de los distintos departamentos que la componen.

EXTERNOS: Proviene del entorno de la Empresa y que influyen o condicionan su operatividad pudiendo convertirse en amenazas para su desarrollo.

INHERENTES: Es el riesgo intrínseco de cada actividad, sin tener en cuenta los controles que de éste se hagan a su interior.

CONSIDERACIONES RESPECTO A LOS RIESGOS

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

Los riesgos pueden ser transferidos para reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia.

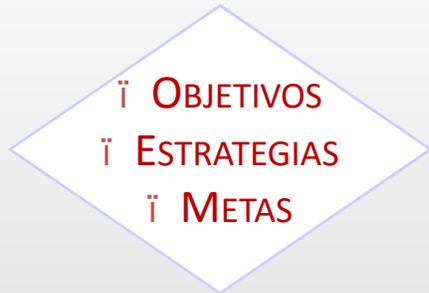
El riesgo es inherente a las actividades, procedimientos, programas y personas.

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

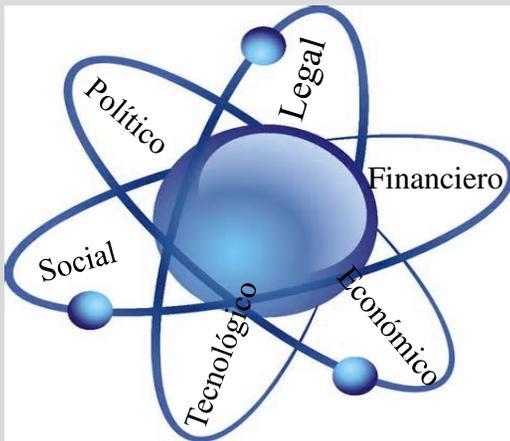
METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



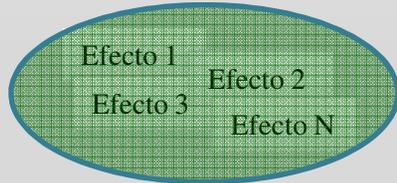
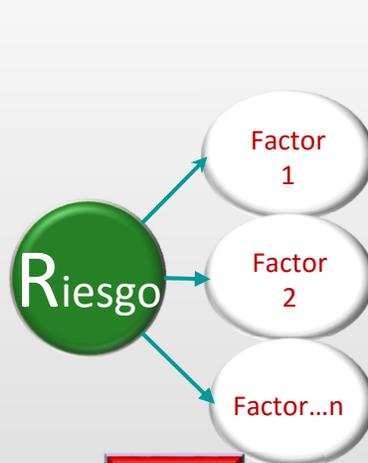
I. COMUNICACIÓN Y CONSULTA



II. CONTEXTO

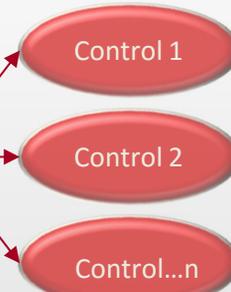


III. EVALUACIÓN DE RIESGOS



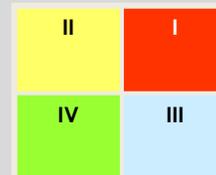
Valoración Inicial (sin controles)

IV. EVALUACIÓN DE CONTROLES



V. VALORACIÓN FINAL (CON CONTROLES)

VI. MAPA DE RIESGOS INSTITUCIONAL

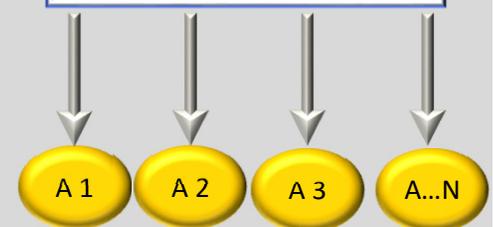


VII. ESTRATEGIAS Y ACCIONES

**E
S
T
R
A
T
E
G
I
A**

- EVITAR
- REDUCIR
- ASUMIR
- TRANSFERIR
- EXPLOTAR

PTAR



I. COMUNICACIÓN Y CONSULTA

- Identificar y definir tanto los objetivos y metas de la institución, así como los actores
- Definir las bases y criterios para considerar la identificación de las causas y efectos, así como las acciones.



Establecer un contexto apropiado



Asegurar los objetivos y metas de la institución

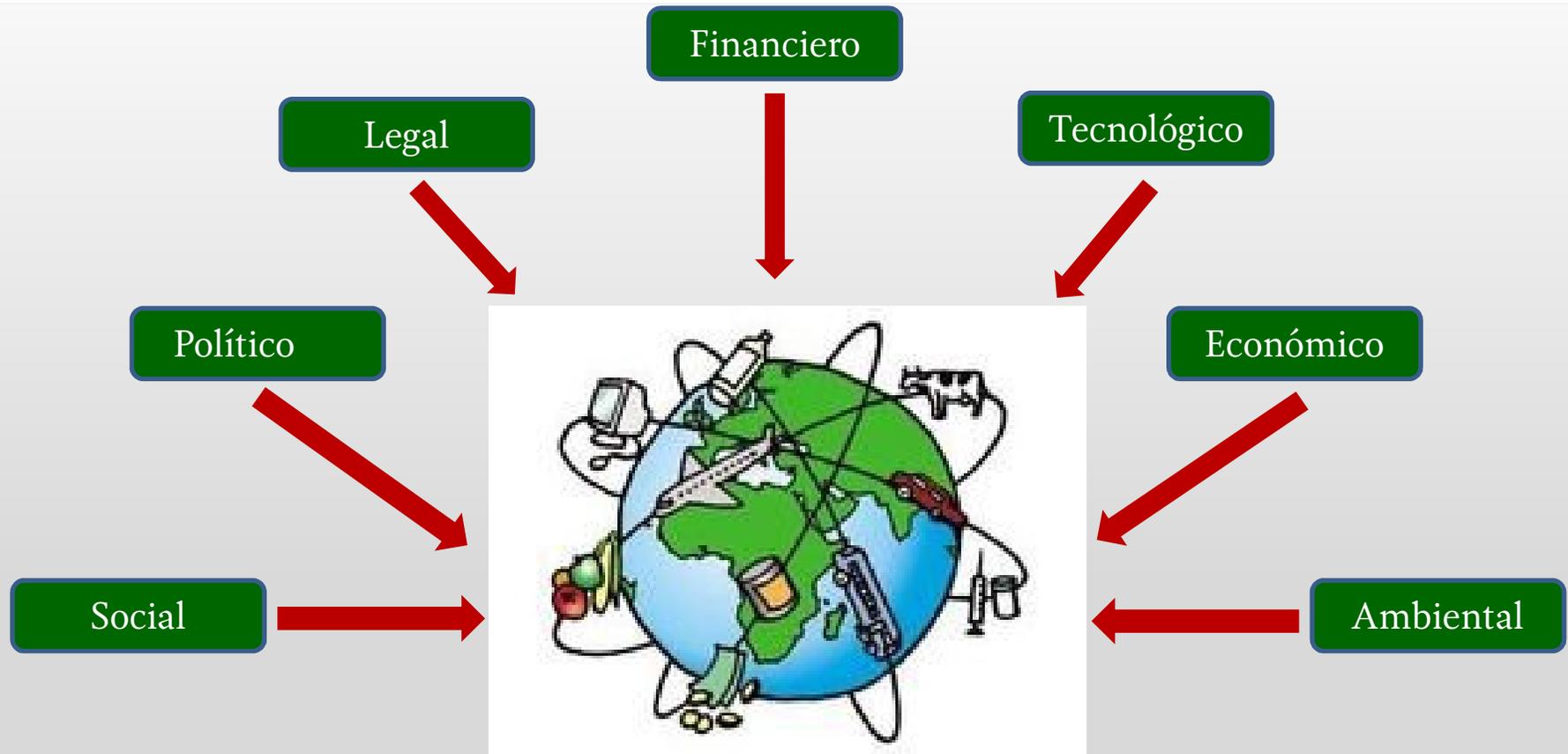


Asegurar que los riesgos sean identificados correctamente



Constituir un grupo de trabajo.

II. CONTEXTO



III. EVALUACIÓN DE RIESGOS

- ¿Qué puede ocurrir?
- ¿Cómo puede suceder?
- ¿Quién puede generarlo?
- ¿Por qué se puede presentar?
- ¿Cuándo puede ocurrir?
- ¿Qué consecuencias traería?



EVALUACIÓN DE RIESGOS

A) IDENTIFICACIÓN, SELECCIÓN 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 de probabilidad de ocurrencia



EVALUACIÓN DE RIESGOS

B) TIPOS DE RIESGOS



EVALUACIÓN DE RIESGOS

C) FACTOR DE RIESGO

Es toda circunstancia o situación que influye y aumenta las probabilidades de que un riesgo se materialice.



FACTORES DE RIESGOS

Medio Ambiente

- Grado de comunicación, interacción y consulta
- Presión para el logro de Objetivos

Capacidad del Personal

- Grado de especialidad requerida
- Grado de conocimientos con el que cuenta el personal

Integridad del Personal

- Actitud y disponibilidad del personal
- Proceso de selección y reclutamiento
- Calidad moral

Operación

- Cambios en personal clave
- Cambios de procedimiento

EVALUACIÓN DE RIESGOS

EJEMPLO DE FACTORES DE RIESGOS

- Incumplimiento por parte del contratista
- Falta de supervisión del personal
- Procedimientos desactualizados
- Políticas Inadecuadas
- Falta de capacitación del personal
- Equipo obsoleto
- Falta de planeación de las actividades
- Instalaciones inapropiadas para el desarrollo de las actividades

EVALUACIÓN DE RIESGOS

FACTORES DE RIESGOS INTERNOS Y EXTERNOS

FACTORES INTERNOS

- 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



FACTORES EXTERNOS

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

EVALUACIÓN DE RIESGOS

IDENTIFICACIÓN DE LOS POSIBLES EFECTOS

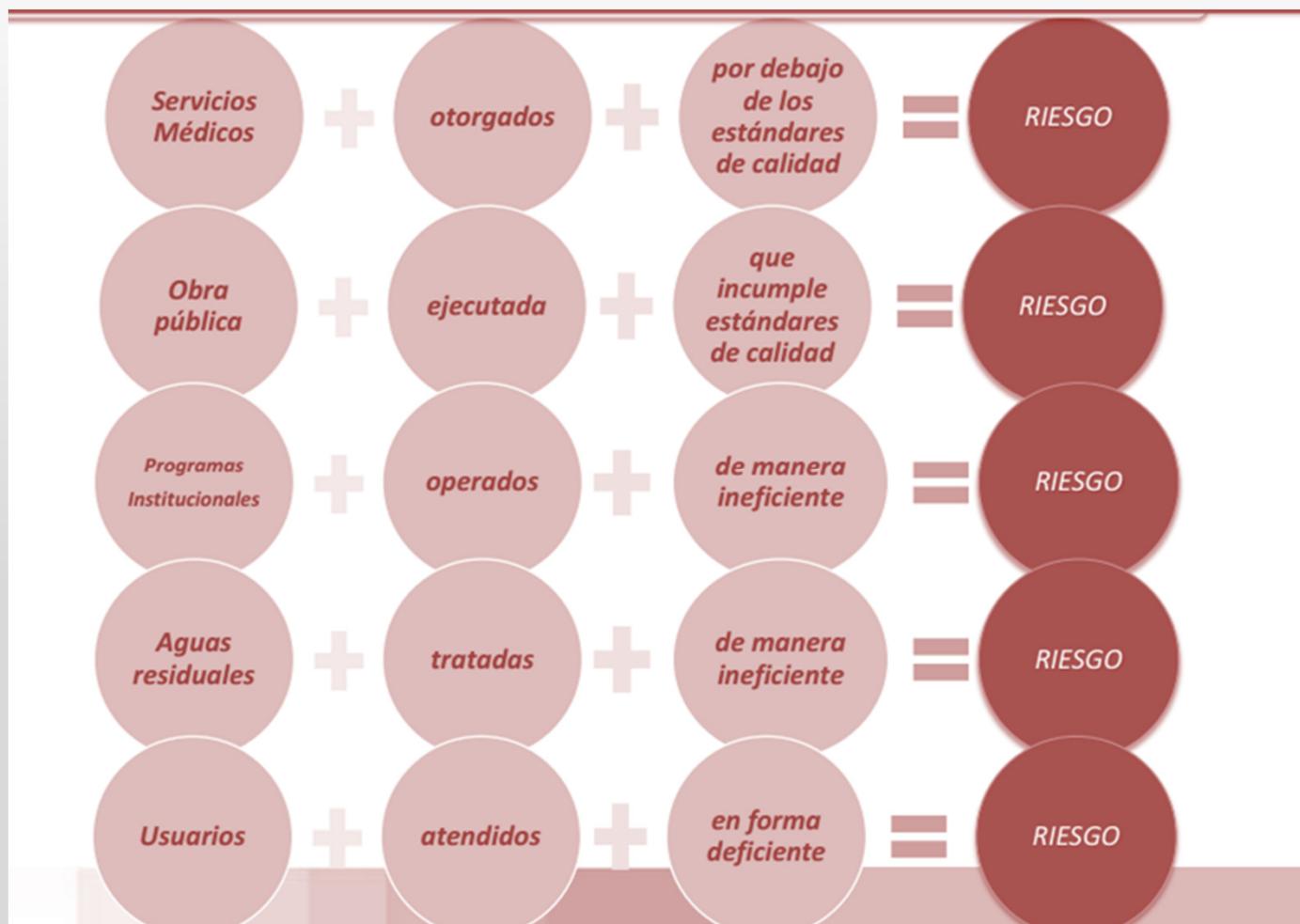
Se describirán las consecuencias negativas en el supuesto de materializarse el riesgo, indicando los objetivos y metas que en su caso se afectarían.



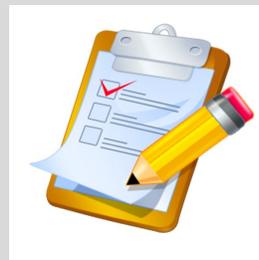
DESCRIPCIÓN DEL RIESGO



DESCRIPCIÓN DEL RIESGO



EVALUACIÓN DE RIESGOS DE ACUERDO A SU PROBABILIDAD E IMPACTO



EVALUACIÓN DE RIESGOS

VALORACIÓN INICIAL

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

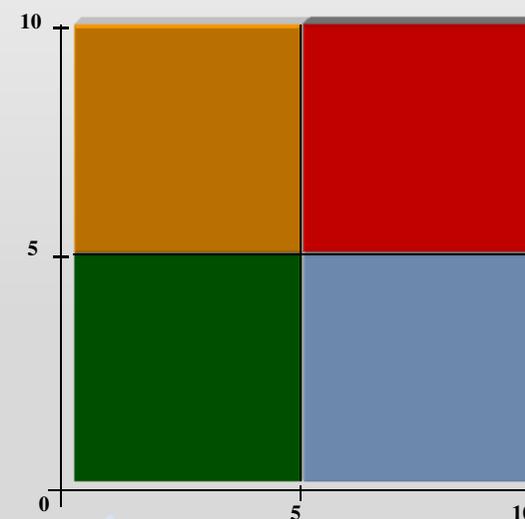
- Posibilidad de ocurrencia del riesgo en una escala de 1 a 10, en la cual el 1 representa que el riesgo es improbable y el 10 que el riesgo seguramente se materializará.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

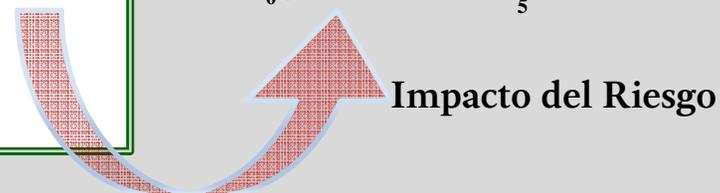
VALORACIÓN INICIAL

- Complejidad de los procesos (sustantivos) y/o magnitud de los cambios realizados a este proceso
- Suficiencia de recursos
- Normatividad relacionada
- Ambiente de control
- Grado de sistematización de los procesos
- Impacto en el sector social
- Competencia profesional de mandos medios

CRITERIOS PARA VALORAR EL GRADO DE IMPACTO



Opción	Valores	Ponderación
		10%
Muy complejo	10	
Medio complejo	5	
Poco complejo	2.5	
Nada complejo	0	



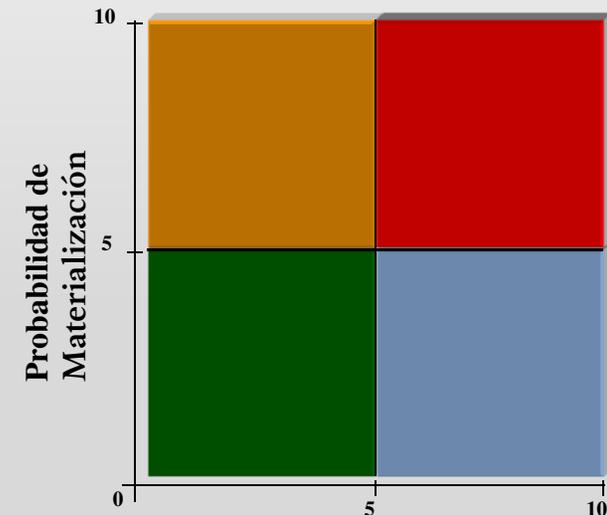
EVALUACIÓN DE RIESGOS

VALORACIÓN INICIAL

- Evaluación de riesgos
- Quejas procedentes del año inmediato anterior
- Tiempo transcurrido desde la última auditoría
- Observaciones recurrentes de auditorías
- Opinión de las áreas
- Opinión del OIC
- Cambios organizacionales y operacionales (Hasta nivel subgerencia)

Opción	Valores	Ponderación	
			20%
Ninguna vez	10		
Una vez	5		x
Mas de una vez	0		

CRITERIOS PARA VALORAR LA PROBABILIDAD



IV. EVALUACIÓN DE CONTROLES

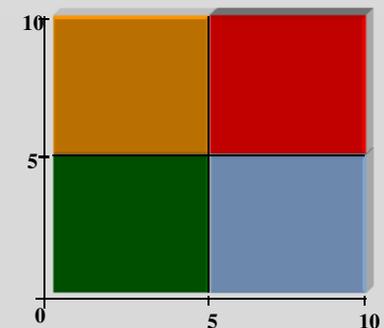
Se realizará conforme a lo siguiente:

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



V. VALORACIÓN FINAL

- Se dará valor final al impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo con la confronta de los resultados de las etapas de evaluación de riesgos y de controles, y
- b) La Institución establecerá los criterios para determinar la valoración final de la probabilidad de ocurrencia del riesgo, así como su ubicación en el cuadrante del Mapa de Riesgos Institucional, a partir de la suficiencia, deficiencia o inexistencia de los controles.



EVALUACIÓN DE CONTROLES

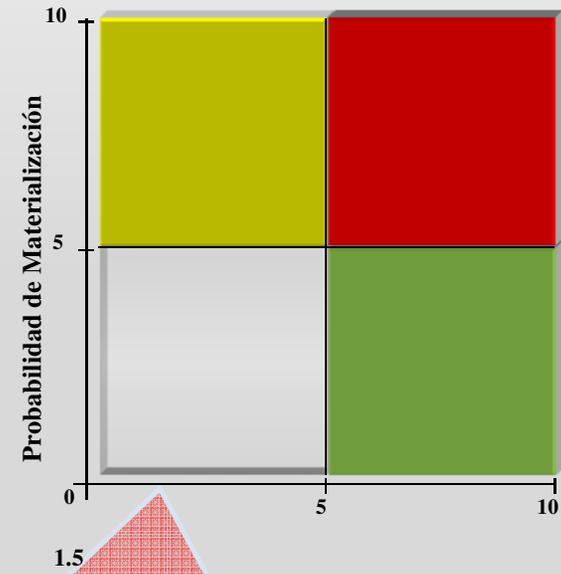
VALORACIÓN FINAL

- Están documentados los controles
- Están formalizados los controles
- Se aplican los controles
- Efectividad de los controles internos

Están documentados los controles

Opción	Valores	Ponderación 15%
Totalmente	1	
Parcialmente	5	X
No documentados	10	

CRITERIOS PARA VALORAR LA PROBABILIDAD DESPUÉS DE CONTROLES



EVALUACIÓN DE CONTROLES

VALORACIÓN FINAL

Para lo anterior, las Instituciones podrán considerar los siguientes criterios:

- Los controles son **suficientes**.- La valoración del riesgo pasa a una escala inferior. El desplazamiento depende de si el control incide en el impacto y/o la probabilidad;
- 2. Los controles son **deficientes**.- Se mantiene el resultado de la valoración del riesgo antes de controles, e
- 3. **Inexistencia** de controles.- Se mantiene el resultado de la valoración del riesgo antes de controles.

VI. MAPA DE RIESGOS

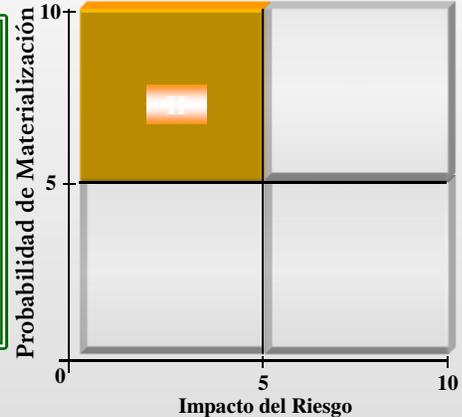
La representación gráfica de uno o más riesgos que permite vincular la probabilidad de ocurrencia y su impacto en forma clara y objetiva



MAPA DE RIESGOS

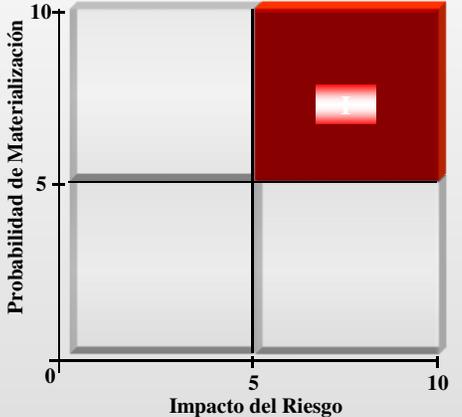
II Riesgos de Atención Periódica

Ser de alta probabilidad de ocurrencia
Ser significativos (pero su grado de impacto es menor que el cuadrante anterior)



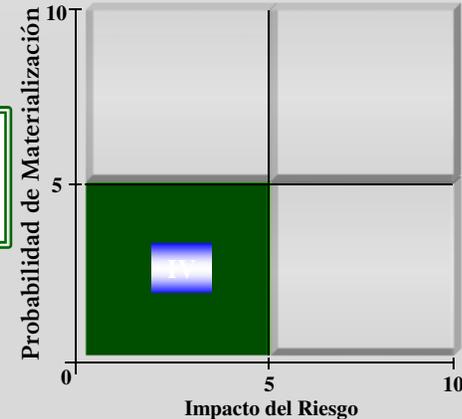
Ser relevantes y de alta prioridad
Ser críticos porque de materializarse, no permitirían el cumplimiento de objetivos
Ser significativos por su gran impacto y sus efectos en caso de su materialización, así como por la alta probabilidad de ocurrencia

I Riesgos de Atención Inmediata



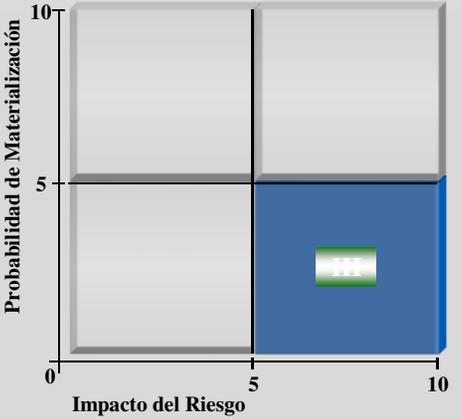
IV Riesgos Controlados

Ser al mismo tiempo Poco probables De bajo impacto



Ser de baja probabilidad de ocurrencia
Ser menos significativos pero tienen alto grado de impacto

III Riesgos de Seguimiento



VII. ESTRATEGIAS Y ACCIONES

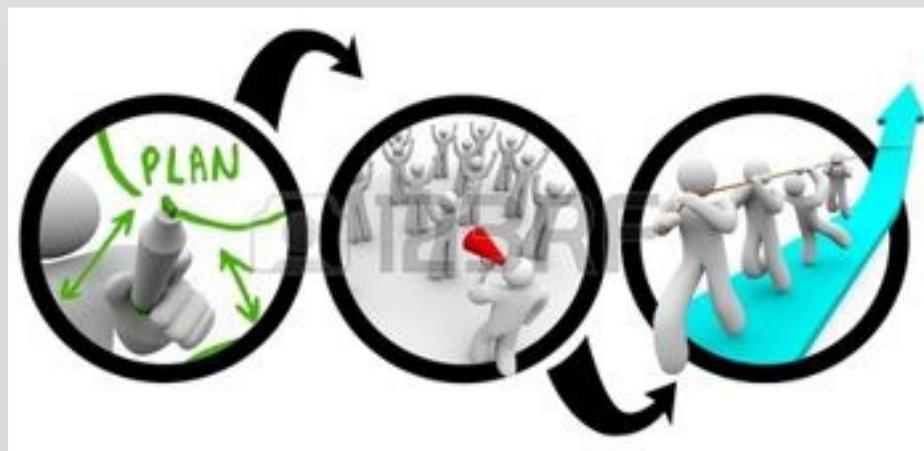
Implementar y/o actualizar actividades de control:

Políticas y procedimientos; revisión de alto nivel al desempeño; resguardo de activos; establecimiento y revisión de indicadores de desempeño; actividades de control en materia de sistemas de información.

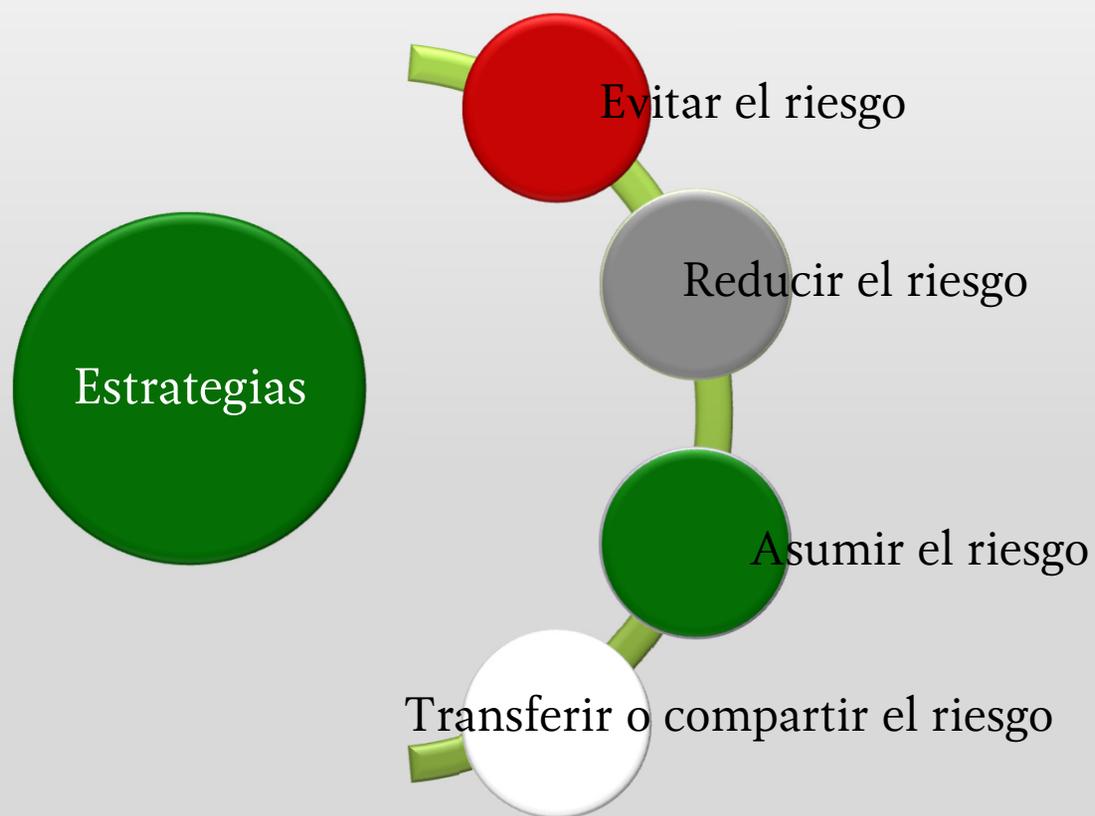
Dentro de éstas, se incluirán diversas actividades de revisión, aprobación, autorización, verificación, conciliación y supervisión que provean evidencia documental y/o electrónica de su ejecución.



PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS (PTAR)



PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS (PTAR)

ESTRATEGIAS Y ACCIONES A CONSIDERAR

Evitar el riesgo.- Se aplica antes de asumir cualquier riesgo. Se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejora, rediseño o eliminación, resultado de controles suficientes y acciones emprendidas.

Reducir el riesgo.- Se aplica preferentemente antes de optar por otras medidas más costosas y difíciles. Implica establecer acciones dirigidas a disminuir la probabilidad de ocurrencia (acciones de prevención) y el impacto (acciones de contingencia), tales como la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS (PTAR)

ESTRATEGIAS Y ACCIONES A CONSIDERAR

Asumir el riesgo.- Se aplica cuando el riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarse sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.

Transferir el riesgo.- Implica que el riesgo se controle mediante la responsabilización de un tercero que tenga la experiencia y especialización necesaria para asumirlo.

PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS (PTAR)

ESTRATEGIAS Y ACCIONES A CONSIDERAR

El proceso de ARI se iniciará con una reunión de trabajo en la que participen los titulares de todas la UA de la institución, el Titular del OIC, el Coordinador de CI y el Enlace, a realizarse durante el último trimestre de cada año, preferentemente en noviembre o diciembre, a efecto de que las acciones que tiendan a controlar los riesgos identificados, se empiecen a aplicar desde el primer trimestre del siguiente año.

La Matriz de ARI, el Mapa de Riesgos; el PTAR, el Reporte de Avances Trimestral del PTAR, y el Reporte anual del comportamiento de los riesgos; se presentarán en la primera sesión ordinaria del ejercicio fiscal correspondiente, del Comité o del órgano de gobierno, según corresponda, y sus actualizaciones en las sesiones subsecuentes

PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS (PTAR)

ESTRATEGIAS Y ACCIONES A CONSIDERAR

No. Riesgo	Descripción del Riesgo	Valor del Impacto	Valor de Probabilidad	Cuadrante	Estrategia	No. Factor de Riesgo	Factor de Riesgo	Descripción de la acción de control
Unidad Administrativa	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Término	Medios de Verificación				

PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS (PTAR)

No. Riesgo	Descripción del Riesgo	Valor de Impacto	Valor de Probabilidad	Cuadrante	Estrategia	No. Factor de Riesgo	Factor de Riesgo	Descripción de la acción de control	Unidad Administrativa	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Término	Medios de verificación
2015_1	Mecanismos de coordinación y asesoría dirigidos a los gobiernos de las entidades federativas y municipales, instrumentados ineficazmente.	4	4	III	REDUCIR EL RIESGO	1.1	Que no se cuente oportunamente con personal suficiente para cumplir con las acciones de coordinación y asesoría programadas para el 2015	Dar seguimiento mensual al avance en la contratación de los asesores externos	Unidad de Operación Regional y Contraloría Social (UORCS)	Lic. David Fernando Negrete Castañón	02/02/2015	31/12/2015	Reportes mensuales de avance de la contratación de asesores externos que participan en las acciones de coordinación y asesoría a las entidades federativas
						1.2	Que no se cuente con el apoyo requerido de los Órganos Estatales de Control para realizar las acciones de coordinación y asesoría programadas para el 2015	Contar con enlaces de los Órganos Estatales de Control para la instrumentación de acciones de coordinación y asesoría	Unidad de Operación Regional y Contraloría Social (UORCS)	Lic. David Fernando Negrete Castañón	02/02/2015	31/12/2015	Relación de enlaces de los Órganos Estatales de Control para instrumentar las acciones de coordinación y asesoría
						1.3	Que las instancias a las que van dirigidas las acciones de coordinación y asesoría programadas para el 2015 no participen.	Realizar reuniones para sensibilizar a las instancias participantes sobre las acciones de coordinación y asesoría a efectuar	Unidad de Operación Regional y Contraloría Social (UORCS)	Lic. David Fernando Negrete Castañón	02/02/2015	31/12/2015	Minutas de las reuniones para sensibilizar a las instancias participantes sobre las acciones de coordinación y asesoría a efectuar

REPORTE DE AVANCE TRIMESTRAL DEL PTAR



Resumen de acciones comprometidas, cumplidas y en proceso, así como sus porcentajes de avance



Descripción de las principales problemáticas que obstaculizan el cumplimiento de las acciones en proceso y propuestas de solución para consideración del Comité u órgano de gobierno



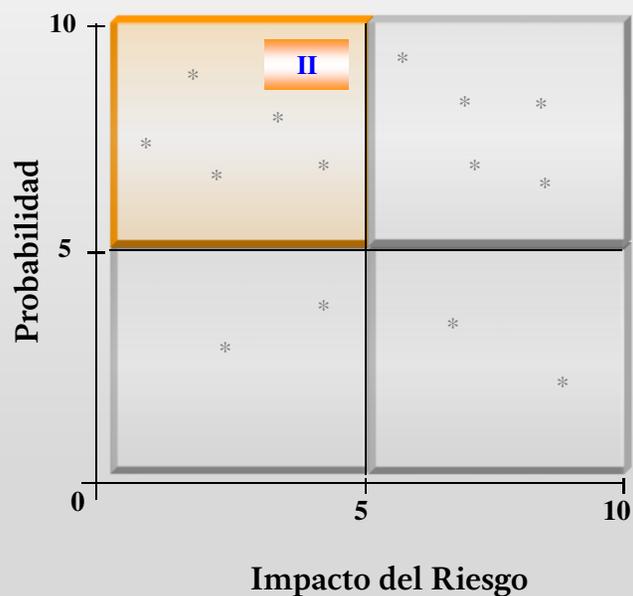
Resultados alcanzados en relación con los esperados



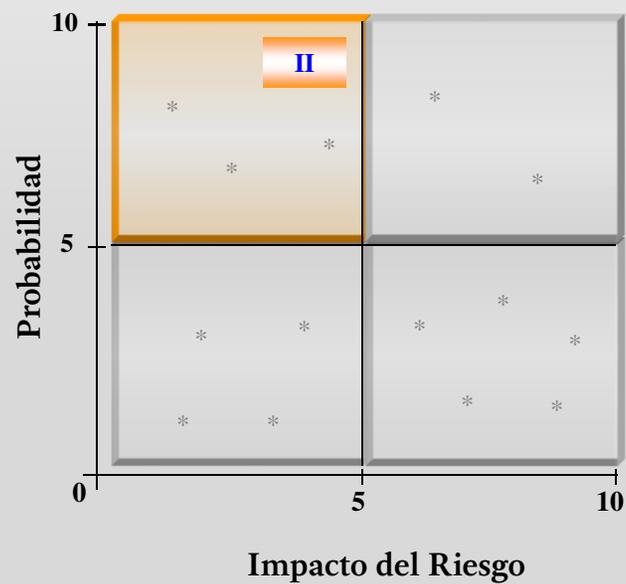
Firmas del Coordinador de Control Interno y del Enlace de Administración de Riesgos

REPORTE ANUAL DEL COMPORTAMIENTO DE LOS RIESGOS

AÑO ANTERIOR



AÑO ACTUAL



COMPROMISOS Y ACCIONES



GRADO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y CRITERIOS ESTÁNDAR DE CUMPLIMIENTO

ENFOQUE	Diseño e implantación			Efectividad	Eficiencia	Mejor Práctica
GRADO	0. Inexistente	1. Inicial	2. Intermedio	3. Avanzado.	4. Optimo.	5. Mejora continua.
CRITERIO	Las condiciones del elemento de control no existen.	Las condiciones del elemento de control están definidas pero no formalizadas.	Las condiciones del elemento de control están documentadas y autorizadas.	Las condiciones del elemento de control están operando. Existe evidencia documental de su cumplimiento.	Las condiciones del elemento de control están operando. Existe evidencia documental de su eficiencia, eficacia.	Las condiciones del elemento de control están en un proceso institucionalizado de mejora continua. Existe evidencia documental de instancias internas y externas evaluadoras o fiscalizadoras de su eficiencia, eficacia.
EJECUCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE CONTROL	No está definido el elemento de control.	Se ha definido el elemento de control.	Se ha definido el elemento de control.	Se ha definido el elemento de control.	Se ha definido el elemento de control.	Se ha definido el elemento de control.
	No está documentado el elemento de control.		Se ha documentado el elemento de control	Se ha documentado el elemento de control formalmente.	Se ha documentado el elemento de control formalmente.	Se ha documentado el elemento de control formalmente.
	No son capacitados los responsables para ejecutar y medir el elemento de control			Existe evidencia de que los responsables son capacitados para ejecutar y medir el elemento de control	Existe evidencia de que los responsables son capacitados para ejecutar y medir la eficiencia, eficacia y calidad del elemento de control	Existe evidencia de que los responsables son capacitados para ejecutar y medir el elemento de control
	No existe evidencia del monitoreo del elemento de control.				Existe evidencia del monitoreo del elemento de control.	Existe evidencia formalizada del monitoreo del elemento de control.
	No se mejora el elemento de control.					Existe evidencia de herramientas para la automatización total y mejora del elemento de control y son utilizadas.

CONCLUSIONES

El hecho de que un control funcione hoy, no es ninguna garantía de que va a funcionar mañana.

La existencia de un control no te garantiza el éxito, pero su ausencia sí te garantiza el fracaso.

!Muchas gracias!