



ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL

Los titulares de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal (APE) tienen la obligación de resguardar y administrar los recursos públicos en beneficio de los ciudadanos, como lo establece el artículo 150 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Sonora (CPELSS).

Las dependencias y entidades de la APE, existen con la finalidad de cumplir metas y objetivos estratégicos en beneficio de la Sociedad, sustentadas básicamente en los principios de transparencia y rendición de cuentas para cumplir con su cometido ante la ciudadanía.

Los riesgos constituyen una preocupación permanente dentro de una institución en cualquiera de sus niveles administrativos para el cumplimiento adecuado de sus objetivos, visión y misión. La administración de riesgos permite al Titular tratar efectivamente a la incertidumbre, a los riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor.

¿QUÉ ES UN RIESGO?

Un riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento o acción adversa y su impacto que impida u obstaculice el logro de los objetivos y metas institucionales.

¿QUÉ ES ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS?

La Administración de Riesgos es un proceso sistemático para establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, atender, monitorear y comunicar los riesgos asociados con la finalidad de definir las estrategias y acciones que permitan controlarlos y asegurar el logro de los objetivos y metas de las Instituciones de una manera razonable.

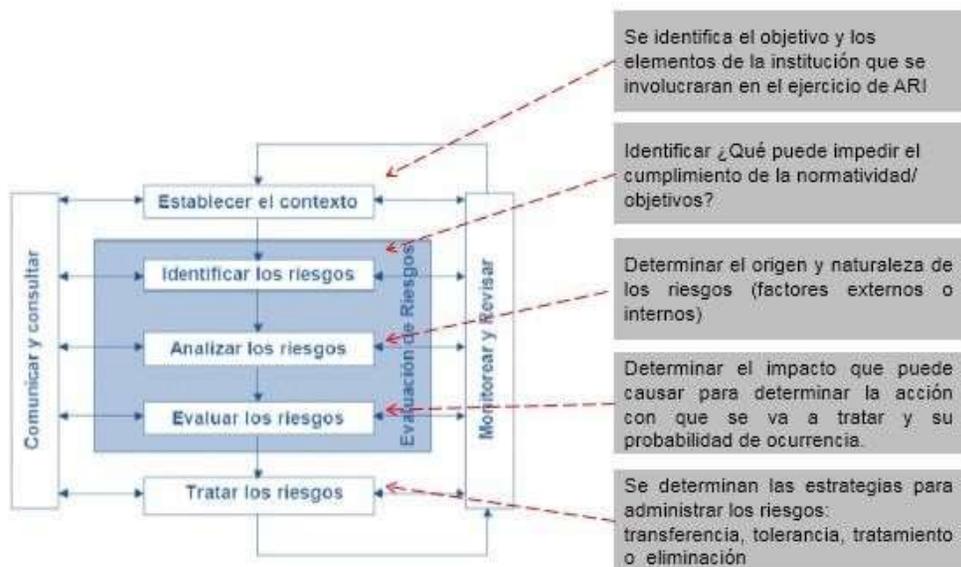
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS COMO PARTE DEL CONTROL INTERNO

El Marco Integrado de Control Interno se conforma por cinco componentes, entre los cuales se encuentra la evaluación o administración de riesgos:



Después de haber establecido un ambiente de control efectivo, la Administración debe evaluar 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. Asimismo, debe evaluar los riesgos que enfrenta la institución tanto de fuentes internas como externas.

PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



Trabajar en sinergia asegura una eficiencia operativa, donde se identifican los riesgos, se definen las respuestas al riesgo que los mitigan y se establecen indicadores que permiten monitorear la operación, de acuerdo con las disposiciones de las mejores prácticas internacionales.

ESTABLECIMIENTO DEL CONTEXTO

Para establecer el contexto se describe lo siguiente:

- ✓ El entorno externo social, político, legal, financiero, tecnológico, económico, ambiental y de competitividad, según sea el caso, de la Institución, a nivel internacional, nacional y/o regional, y
- ✓ Las situaciones intrínsecas a la Institución relacionadas con su estructura, atribuciones, procesos, objetivos y estrategias, recursos humanos, materiales y financieros, programas presupuestarios y la evaluación de su desempeño, así como su capacidad tecnológica bajo las cuales se pueden identificar sus fortalezas y debilidades para responder a los riesgos que sean identificados.

IDENTIFICACIÓN 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.



✓ Técnicas para la identificación de riesgos

Durante el proceso de identificación de riesgos es preciso clasificarlos con el fin de comprender mejor las causas y los impactos que dichos riesgos producen. Algunas de estas técnicas son:

- Talleres
- Mapeo de procesos
- Análisis del entorno interno y externo
- Lluvia de ideas
- Análisis de indicadores de gestión, desempeño y riesgos
- Entrevistas
- Cuestionarios
- Análisis comparativo
- Registros de riesgos materializados ■ Talleres de autoevaluación de riesgos



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.

✓ Clasificación de riesgos

El proceso de identificación incluye la clasificación de los riesgos considerando por lo menos las siguientes categorías:



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.



✓ Identificación de factores de riesgo

Se describirán las causas o situaciones que puedan contribuir a la materialización de un riesgo, considerándose para tal efecto la siguiente clasificación:

- 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.

✓ Tipo de factor de riesgo

Se identificará el tipo de factor conforme a lo siguiente:

- Interno: Se encuentra relacionado con las causas o situaciones originadas en el ámbito de actuación de la organización;
- Externo: Se refiere a las causas o situaciones fuera del ámbito de competencia de la organización.



■ EVALUACIÓN DE RIESGOS

Zona de Riesgo

Se describirán las consecuencias que incidirán en el cumplimiento de las Se debe determinar si estos riesgos se aceptan, previenen o mitigan metas y objetivos institucionales, en caso de materializarse el riesgo identificado.

✓ Priorización de riesgos

Una vez evaluada la probabilidad e impacto de los riesgos es necesario mapearlos en un mapa de calor y calificarlos, para determinar la prioridad con la que debe ser atendido según el cuadrante que le corresponda como se ejemplifica en la siguiente imagen.

Impacto	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
	Probabilidad					

RESPUESTA AL RIESGO

La Administración debe diseñar respuestas a los riesgos analizados de tal modo que éstos se encuentren debidamente controlados para



GOBIERNO
DE SONORA

SECRETARÍA DE LA
CONTRALORÍA
GENERAL

Tolerable

RIESGO BAJO 1-6

RIESGO MODERADO 8-12

Zona de Riesgo Moderado

Se debe determinar si estos riesgos se comparten o transfieren para mitigarlos de manera adecuada

RIESGO ALTO 15-25

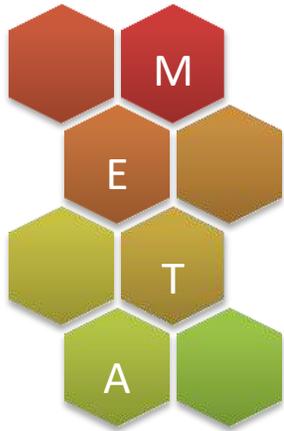
Zona de Riesgos Significativos

Se deben tomar las medidas necesarias para mitigar estos riesgos.





asegurar razonablemente el cumplimiento de sus objetivos. La Administración debe diseñar todas las respuestas al riesgo con base en la relevancia del. Estas respuestas al riesgo pueden incluir:



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

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

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

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

Con base en la respuesta al riesgo seleccionada, la Administración debe diseñar acciones específicas de atención, como un programa de trabajo de administración de riesgos, el cual proveerá mayor garantía de que la institución alcanzará sus objetivos. Los indicadores del desempeño son usados para evaluar si las acciones de respuesta derivadas del programa de trabajo de administración de riesgos permiten a la institución alcanzar sus objetivos. La Administración debe efectuar evaluaciones periódicas de riesgos con el fin de asegurar la efectividad de las acciones de control propuestas para mitigarlos.

✓ **Informe al titular de la entidad sobre los riesgos que se detectaron**

Matriz de Riesgos

- Constituye una herramienta de gestión de riesgos, ya que permite a las entidades documentar los procesos y objetivos críticos, relacionarlos con los riesgos que amenazan su cumplimiento; asimismo, se determina el nivel de riesgo, control y tipo de respuesta que requiere dicho riesgo.

Mapa de Riesgos

- El mapa permite ubicar que riesgos se encuentran con mayor valoración de probabilidad e impacto; a partir de esto se deberá decidir qué respuesta a los riesgos ubicados con niveles altos deben administrarse.

Nivel de Tolerancia al Riesgo

- 1. **Apetito de Riesgo:** Es una aprobación de alto nivel de aceptación de un riesgo en el logro de los objetivos.
- 2. **Tolerancia al Riesgo:** Es el nivel aceptable de diferencia respecto al logro de los objetivos.

