



SISTEMA NACIONAL DE CONTROL  
INTERNO GUBERNAMENTAL

**-SINACIG-**

**MUNICIPALIDAD DE SANTA MARÍA DE JESÚS,  
DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ**

**CAPACITACIÓN TEÓRICA Y PRÁCTICA  
MATRICEZ DE RIESGO  
ACUERDO A-028-2021  
CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS**

*ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL 2020-2024  
CELESTINA TEPAZ ACALÓN DE TUL  
ALCALDESA MUNICIPAL*

# AGENDA A DESARROLLAR EN CAPACITACIÓN

Introducción

Marcos de Control Interno

Principios COSO-Evaluación de  
Riesgos Proceso de Evaluación de  
Riesgos

Normas Relativas de Evaluación de Riesgos

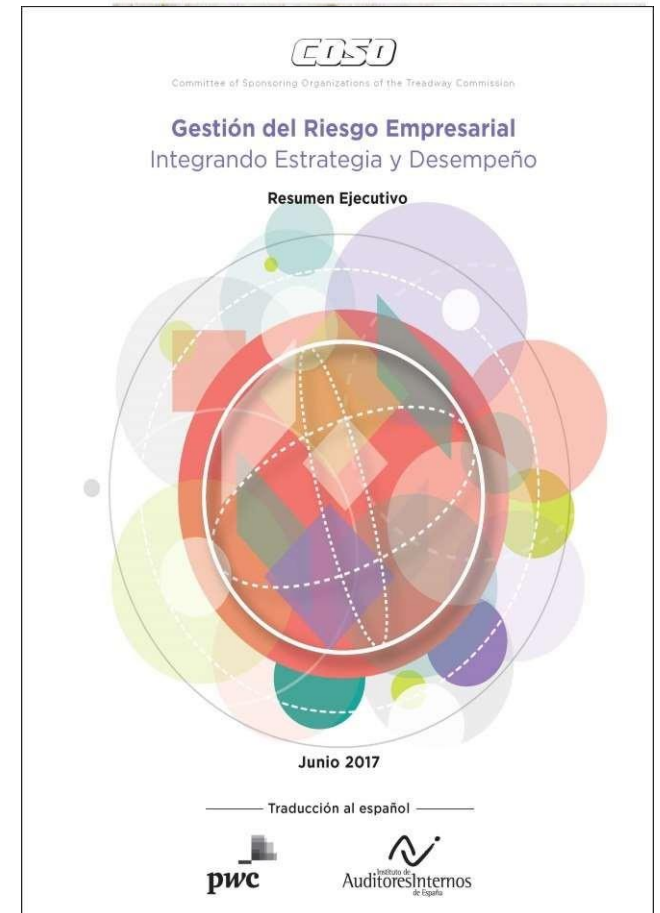
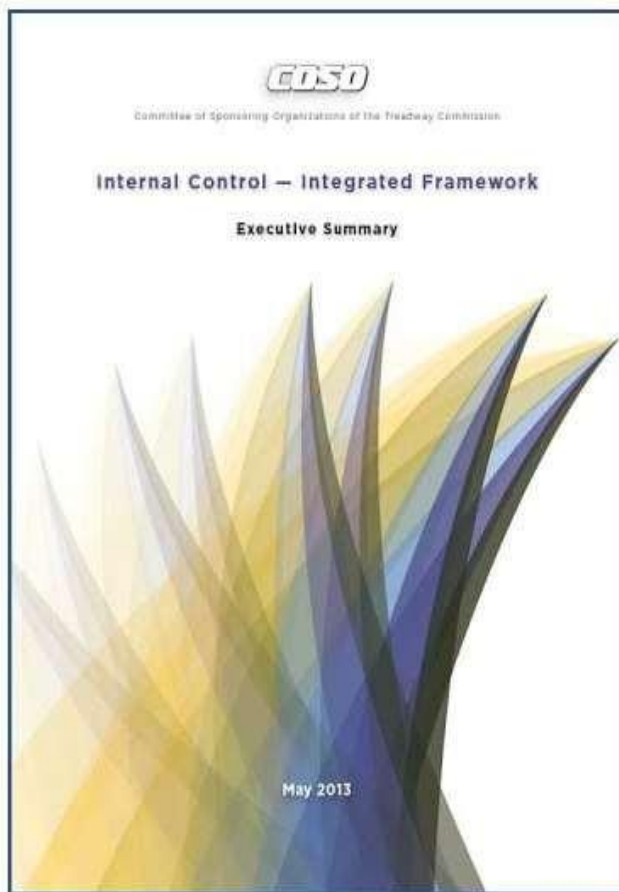
SINACIG Técnicas usadas para la Evaluación de  
Riesgos Factores de Riesgos

Tipos de Riesgos

Matriz y Mapas de  
Riesgos Actividades de  
Control

Administración de Riesgo de Corrupción

# MÁS ORGANIZADOS MEJOR PREPARADOS



# ACTUALIZACIÓN



Cubo COSO 2013

1992 COSO I: Marco Conceptual Integrado  
2004 COSO II ERM: Marco de Gestión Integral de Riesgo

# CUBO



Adoptado  
del Informe  
COSO 2013

# OBJETIVOS Y COMPONENTES

## PRINCIPIOS DE USO EFECTIVO DE CONTROL INTERNO

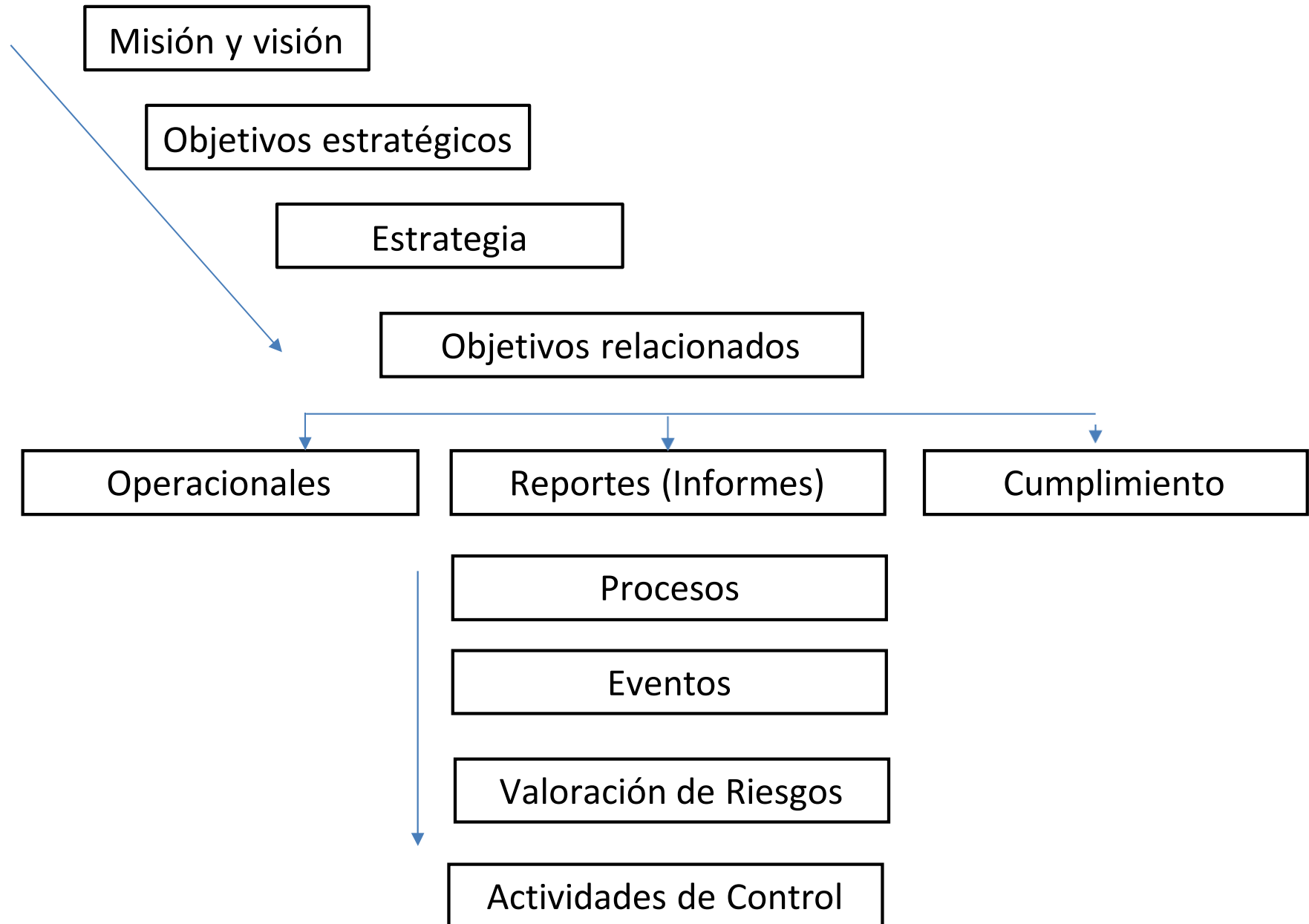
COMPONENTE	PRINCIPIOS
AMBIENTE DE CONTROL	1. Mostrar actitud de respaldo y compromiso
	2. Ejercer responsabilidad de vigilancia
	3. Establecer la estructura, responsabilidad y autoridad
	4. Demostrar compromiso con la competencia profesional
	5. Establecer la estructura para el reforzamiento de la rendición de cuentas
EVALUACIÓN DE RIESGOS	6. Definir objetivos
	7. Identificar, analizar y responder a los riesgos
	8. Considerar el riesgo de corrupción
	9. Identificar, analizar y responder al cambio
ACTIVIDADES DE CONTROL	10. Diseñar actividades de control
	11. Diseñar actividades para los sistemas de información
	12. Implementar actividades de control
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	13. Usar información de calidad
	14. Comunicar internamente
	15. Comunicar externamente
SUPERVISIÓN	16. Realizar actividades de supervisión
	17. Evaluar problemas y corregir deficiencias

# 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.

# La Gestión de Riesgos abarca todas las funciones de la organización





# EVALUACIÓN DE RIESGOS

Es el proceso que evalúa los riesgos a los que se enfrenta la institución en la procuración de sus objetivos. Esta evaluación provee las bases para **identificar** los riesgos, **analizarlos**, **catalogarlos**, **priorizarlos** y **desarrollar respuestas** que mitiguen su impacto en caso de materialización incluyendo los riesgos de fraude-corrupción.

## Principios del Componente Evaluación de Riesgos

6. El Titular, debe de formular un plan estratégico que de manera coherente y ordenada oriente los esfuerzos institucionales hacia la consecución de sus objetivos relativos a su mandato y las demás disposiciones jurídicas y normas aplicables.

Al elaborar el plan estratégico de la institución armonizado con su mandato y con todos los documentos pertinentes, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables, el Titular deberá asegurarse de que los objetivos y metas específicas contenidas en el mismo, son claras y que permiten la identificación de riesgos y la definición de la tolerancia a éstos en los diversos procesos que realiza la institución.

7. La Administración, debe identificar, analizar y responder a los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos institucionales, así como de los procesos por los que obtiene ingresos y se ejerce el gasto, entre otros

8. La Administración, debe considerar la posibilidad de ocurrencia de actos de corrupción, fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades relacionadas con la adecuada salvaguarda de los recursos públicos, al identificar, analizar y responder a los riesgos, en los diferentes procesos que realiza la institución.

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

<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	Mapa de riesgos, matriz de administración de riesgos y Programa de Trabajo de la Administración de Riesgos
<b>6. Definir objetivos</b>	
Definición de Objetivos	
<b>7. Identificar, analizar y responder a los riesgos</b>	
Identificación de riesgos	Mapa de riesgos, matriz de administración de riesgos y PTAR
Análisis y valoración de Riesgos	Mapa de riesgos, matriz de administración de riesgos y Programa de Trabajo de la Administración de Riesgos. Actas
Respuesta al riesgo	Mapa de riesgos, matriz de administración de riesgos y PTAR. Actas
<b>8. Considerar el riesgo de Corrupción</b>	Buzón de Denuncias, quejas, sugerencias
Tipos de Corrupción	
Factores de Riesgo de Corrupción	
Respuesta a los riesgos de corrupción	Controles anticorrupción
<b>9. Identificar, analizar y responder al cambio</b>	
Identificación del cambio	Cambios significativos
Análisis y respuesta al cambio	Actas

# 4.2. Normas Relativas de Evaluación de Riesgos

4.2.1. Filosofía de Administración General

4.2.2. Gestión por Resultados

4.2.3. Identificar los Objetivos de la Entidad

4.2.4. Alineación de Objetivos

4.2.5. Evaluación de Riesgos

4.2.6. Consideración de la Exposición a Riesgos de Fraude y Corrupción

4.2.7. Efectos de los Cambios en la Administración General de la Entidad y la Evaluación de Riesgos

## 4.2.1. Filosofía de Administración General

Las entidades deben adaptar principios generales de administración, enfoques y tendencias de modernización del Estado, que sean compatibles con el marco legal y las tecnologías de información actualizadas que le apliquen. La aplicación de los principios generales de administración, debe estar orientada al fortalecimiento de la visión, misión y objetivos institucionales establecidos dentro de un marco de transparencia, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, economía y equidad

## 4.2.2. Gestión por Resultados

La máxima autoridad debe orientar los esfuerzos del recurso humano, financiero y tecnológico, sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando políticas, estrategias, recursos y procesos, para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. El enfoque debe estar diseñado para lograr la consistencia y coherencia entre los resultados de desarrollo del país y las funciones de la entidad. La máxima autoridad de la entidad debe cumplir con las guías de gestión por resultados emitidas por los entes rectores de las Finanzas Públicas y Planificación del Estado.

# Objetivos de la Evaluación del Riesgo

- Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los mismos.
- Ser consciente de la necesidad de identificar y tratar los riesgos en todos los niveles de la entidad.
- Involucrar y comprometer a todos los servidores de la entidad Pública en la búsqueda de acciones encaminadas a prevenir y administrar los riesgos.
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
- Mejorar el Gobierno.
- Proteger los recursos del Estado.
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Asignar y usar eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo.
- Mejorar la eficacia y eficiencia operativa.
- Mejorar el aprendizaje y la flexibilidad organizacional.

## EVALUACIÓN DE RIESGOS

¿Que hechos podrían causar que no se logren los objetivos?

**Lo que pasó ya pasó y has podido subsistir, lo que puede venir es lo más peligroso, ya que no sabes cómo te afectará.**



## Preguntas a responder

¿Qué es el Riesgo?

¿Por qué debemos preocuparnos respecto al riesgo?

¿Cuál es el estatus del proceso de Evaluación de Riesgo en mi Entidad?

¿Qué están haciendo la alta dirección (Órgano de Gobierno, Titular, Administración) al respecto de la Evaluación de Riesgos?

¿Cómo evaluar los riesgos que impactan a la Entidad?

¿Cuáles son las opciones para los problemas de mi Entidad?

¿Qué debemos cambiar?

**Riesgo: es el efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos.**

**Evento que podría impedir el logro de un objetivo**

### **CERTIDUMBRE**

Certeza

Da Seguridad

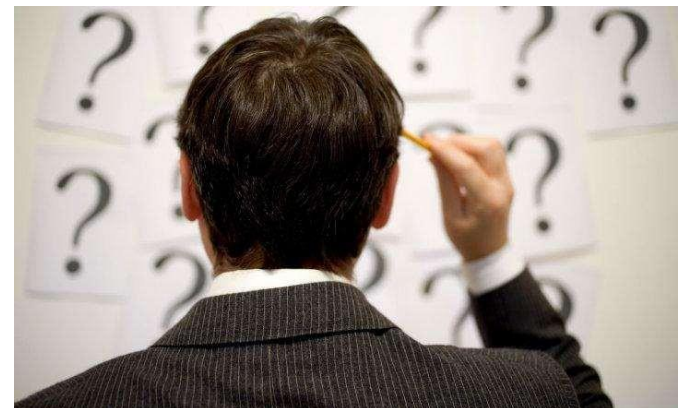
Genera Confianza



### **INCERTIDUMBRE**

Falta de Seguridad, de certeza o de confianza sobre algo

Crea Inquietud



# Incertidumbre



## **Intrínseca**

Que es propio o característico de la cosa que se expresa por sí misma y no depende de las circunstancias.

## Riesgo

Un Riesgo es un hecho, una acción o una omisión que podría afectar negativamente la capacidad de una organización de lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias con acierto.

# Riesgo= ¿Qué puede fallar?

## Probabilidad-Impacto

El Riesgo no desaparece por más que exista un control. El control sólo reduce el impacto o probabilidad de ocurrencia de un riesgo

# Gobierno Riesgo Cumplimiento

**Detectar oportunamente factores internos y externos que puedan afectar a la institución.**



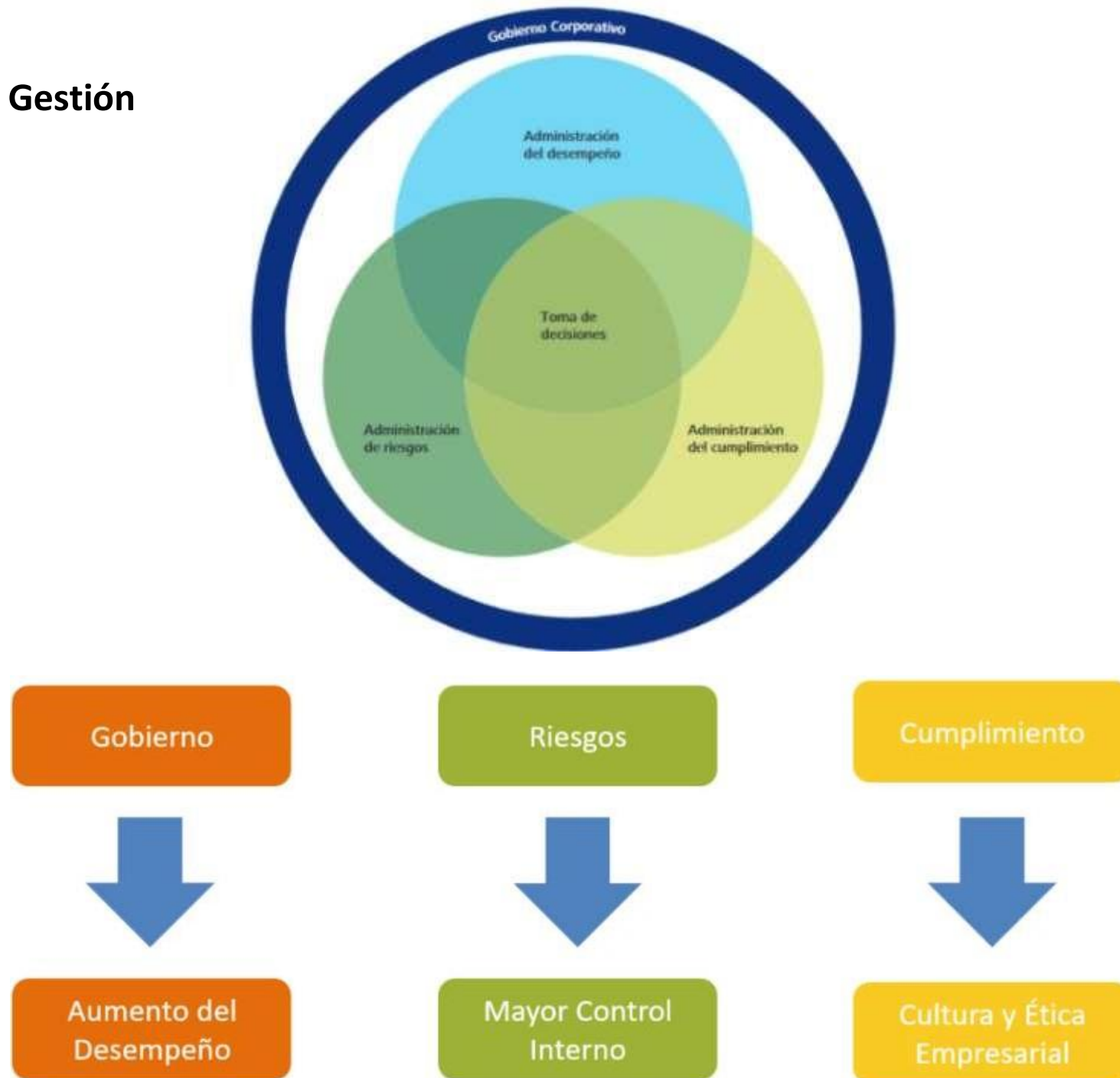
**Ser Preventivo**



**Gestión de riesgos, vigilancia de los controles, la mejora del gobierno empresarial.**

# Gobierno Riesgo Cumplimiento "GRC"

## Modelo de Gestión



# **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

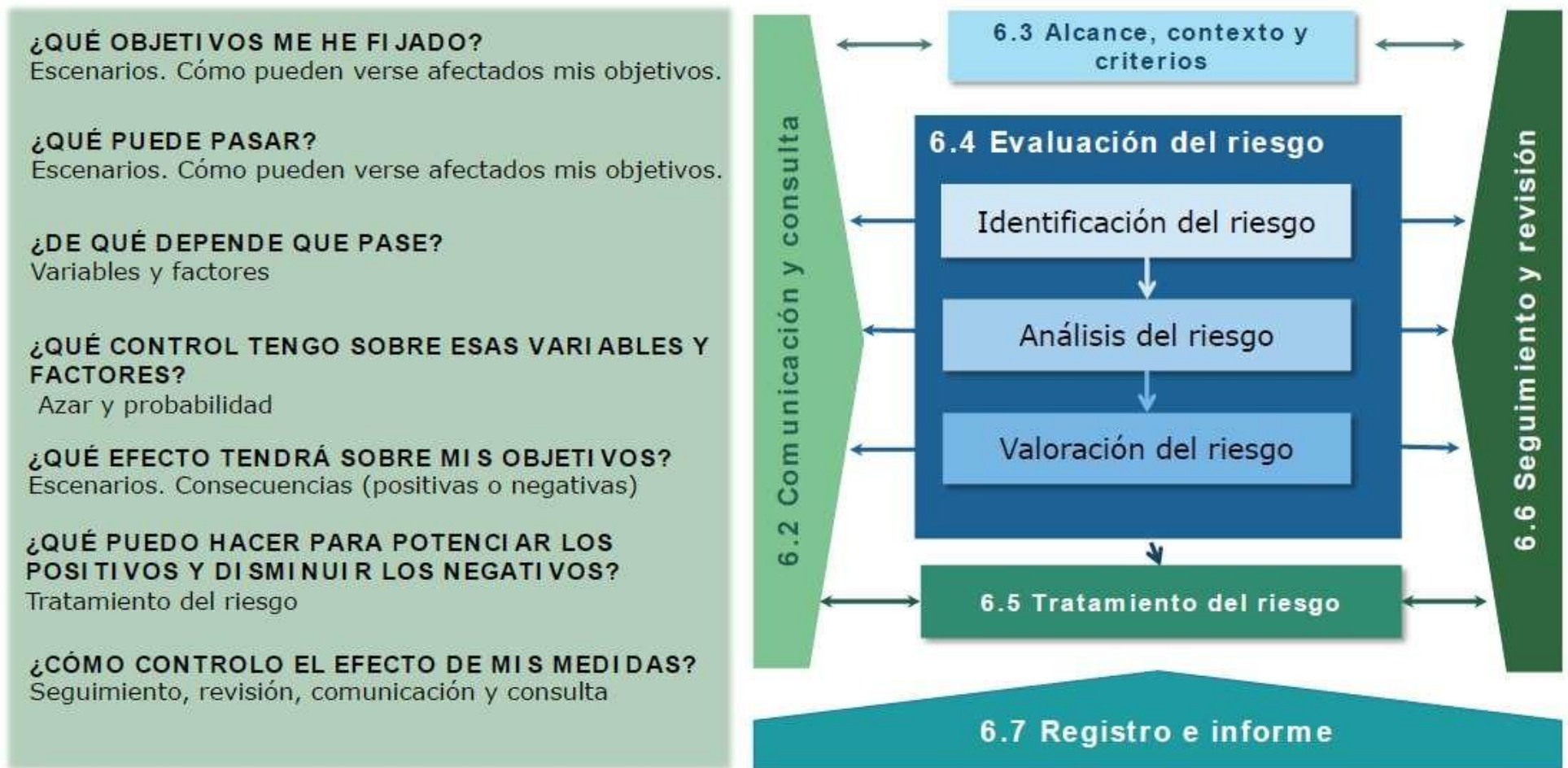
**IDENTIFICACIÓN**

**ANÁLISIS**

**VALORACIÓN**

**RESPUESTA**

**La Entidad debe de identificar y evaluar los riesgos con el fin de establecer las acciones de control para su administración**



**Pensemos que cuando hablamos de incertidumbre hablamos de desviación respecto de lo esperado, y esa desviación puede ser positiva o negativa.**



# Uniendo el Control Interno con el Riesgo Administrativo

## **RIESGO**

*Posibilidad de que un evento desfavorable pueda afectar negativamente la habilidad de la organización para el logro de sus objetivos.*

## **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

*Es el proceso para incrementar la confianza en la habilidad de una organización para anticipar, priorizar y superar obstáculos para alcanzar sus metas.*

## **CONTROL INTERNO**

*Es un proceso diseñado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de negocios.*

- *La efectividad y eficiencia de las operaciones*
- *Proteger los recursos contra cualquier pérdida, dispendio o acto ilegal*
  - *Confiabilidad de la información financiera*
- *Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables*

**Riesgo: evento que podría impedir el logro de un objetivo**

# Administración Sinfónica del Riesgo

- El Consejo-Junta establece el tono
- El ejecutivo maneja la batuta
- Las unidades de negocio ejecutan la música
- Ciertas Funciones (Recursos humanos, Finanzas, Legal, Impuestos, tecnologías de información) apoyan la utilería
- Otras funciones (auditoría interna, riesgo y cumplimiento) monitorean el desempeño.

Colaboración armoniosa

# Estructura Inteligente Frente al Riesgo



## Equipo de la Gestión de Riesgos

El **gestor de riesgos** es el que coordina las actividades de identificación, análisis y valoración del riesgo para que luego, quien tenga la autoridad, tome las decisiones informadas que considere pertinentes.

El **gerente de riesgos** es la persona encargada de determinar cómo tratar los riesgos en términos de reducir su impacto o su probabilidad de ocurrencia y, en los casos que no sea posible, transferir dicho riesgo mediante productos aseguradores o de otro tipo.

El **administrador de riesgos** es el que lidia con el riesgo en el día a día, es el que convive con las causas y las consecuencias directas. Es el que tiene en sus manos las primeras medidas de prevención y control

Finalmente, podemos hablar del **analista de riesgos**, que es aquella persona que utiliza técnicas de análisis para predecir eventos futuros y sus consecuencias.

**PRINCIPIO 6**

**Definir Objetivos y Tolerancia al Riesgo**

# Puntos de Interés

Definición de Objetivos.

Tolerancia al Riesgos

## P 6: Definición de Objetivos

La administración debe definir los objetivos en términos:

**Específicos**

**Medibles**

**Entendibles**

**Difundidos y Comunicados**

PERMITEN

**Diseño del Control Interno.**

**Identificación de sus Riesgos Específicos**

**OBJETIVOS**

Operación

Información

Cumplimiento

Internos/externos

Financieros y no  
Financieros

**DEBEN SER:**  
Medibles:  
Cualitativa y  
Cuantitativamente

## **P 6: Definición de Objetivos**

Los objetivos deben de estar alineados con el:

**mandato,  
la visión institucional,  
la misión,  
con su plan estratégico y  
con otros planes y programas aplicables,  
así como con las metas de desempeño.**

**Los objetivos deben ser medibles tanto cuantitativa como cualitativamente, así se dota de objetividad y neutralidad a su evaluación.**



## Fijar los objetivos

La definición y caracterización de objetivos es uno de los grandes retos a los que se enfrenta cualquier profesional que debe tomar decisiones de forma habitual.

Los objetivos deben de cumplir los siguientes criterios:

ser específicos,  
medibles,  
alcanzables,  
realistas y  
acotados en el tiempo



# Definición de objetivo



## Objetivos

- Un objetivo es una expectativa que creamos en base a nuestras creencias y preferencias ó deseos.
- Los objetivos deben ser:
  - Específicos (**S**)
  - Medibles
  - Alcanzables
  - Relevantes
  - En un tiempo determinado (**T**)

## 4.2.3. Identificar los Objetivos de la Entidad

La máxima autoridad de la entidad, a través de la unidad especializada, debe considerar para la evaluación de riesgos los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento normativo, establecidos en el Plan Estratégico Institucional (PEI), Plan Operativo Multianual (POM) y Plan Operativo Anual (POA), de acuerdo a los requerimientos de los entes rectores de Planificación y de Finanzas Públicas del Estado.



## 4.2.4. Alineación de Objetivos

La máxima autoridad a través de la unidad especializada, debe verificar que PEI, POM y POA estén alineados con los objetivos institucionales, responsabilidades definidas en la normativa de la entidad y considerar las acciones prioritarias, para el cumplimiento de las políticas públicas del Estado, definidos por los entes rectores de la Planificación y de Finanzas Públicas del Estado



# Proceso para la Administración del Riesgo

Comunicación y consulta

**Contexto Estratégico Organizacional**

**Identificación del Riesgo**

¿Qué puede suceder?

¿Cómo puede suceder?

**Análisis del Riesgo**

Determinar la Probabilidad

Determinar el Impacto-Consecuencias

Determinar Nivel de Riesgo

**Valoración del Riesgo**

Identificar controles para el riesgo

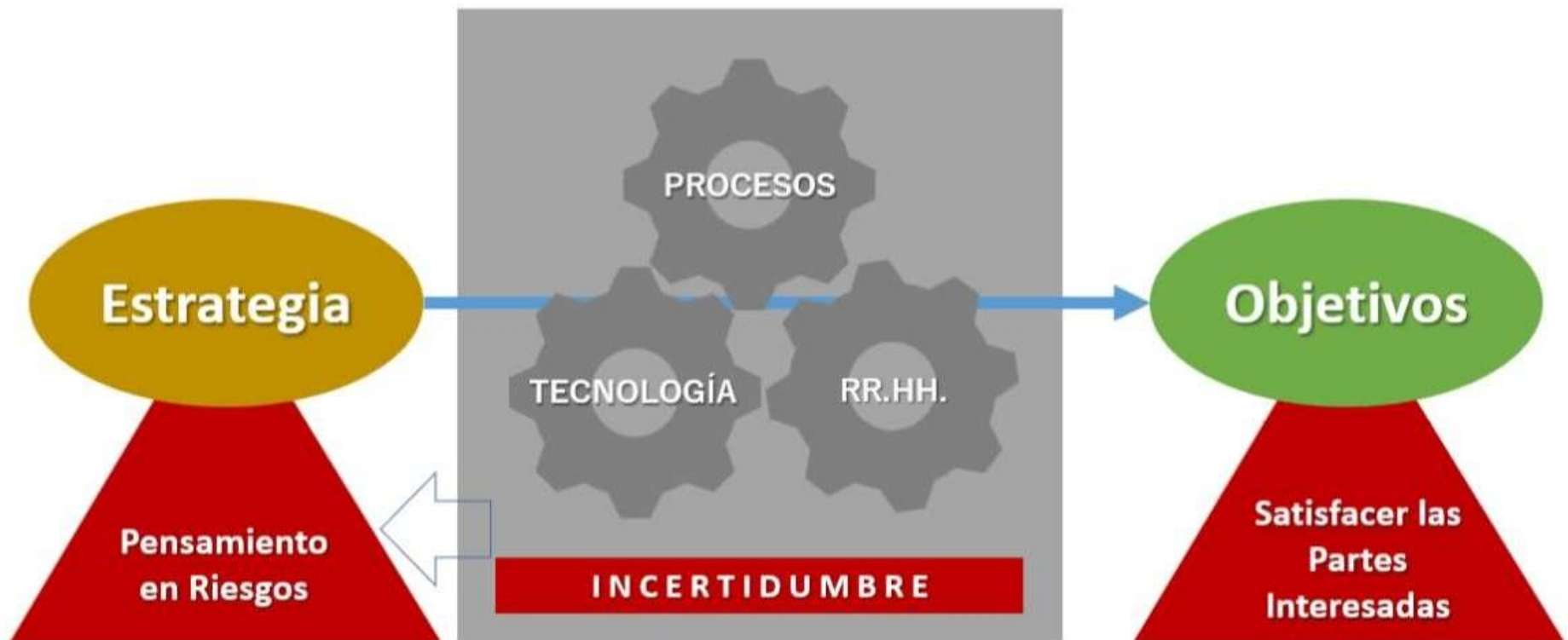
Verificar la efectividad de los controles

**Tratamiento del Riesgo**

**Políticas de Administración de Riesgo**

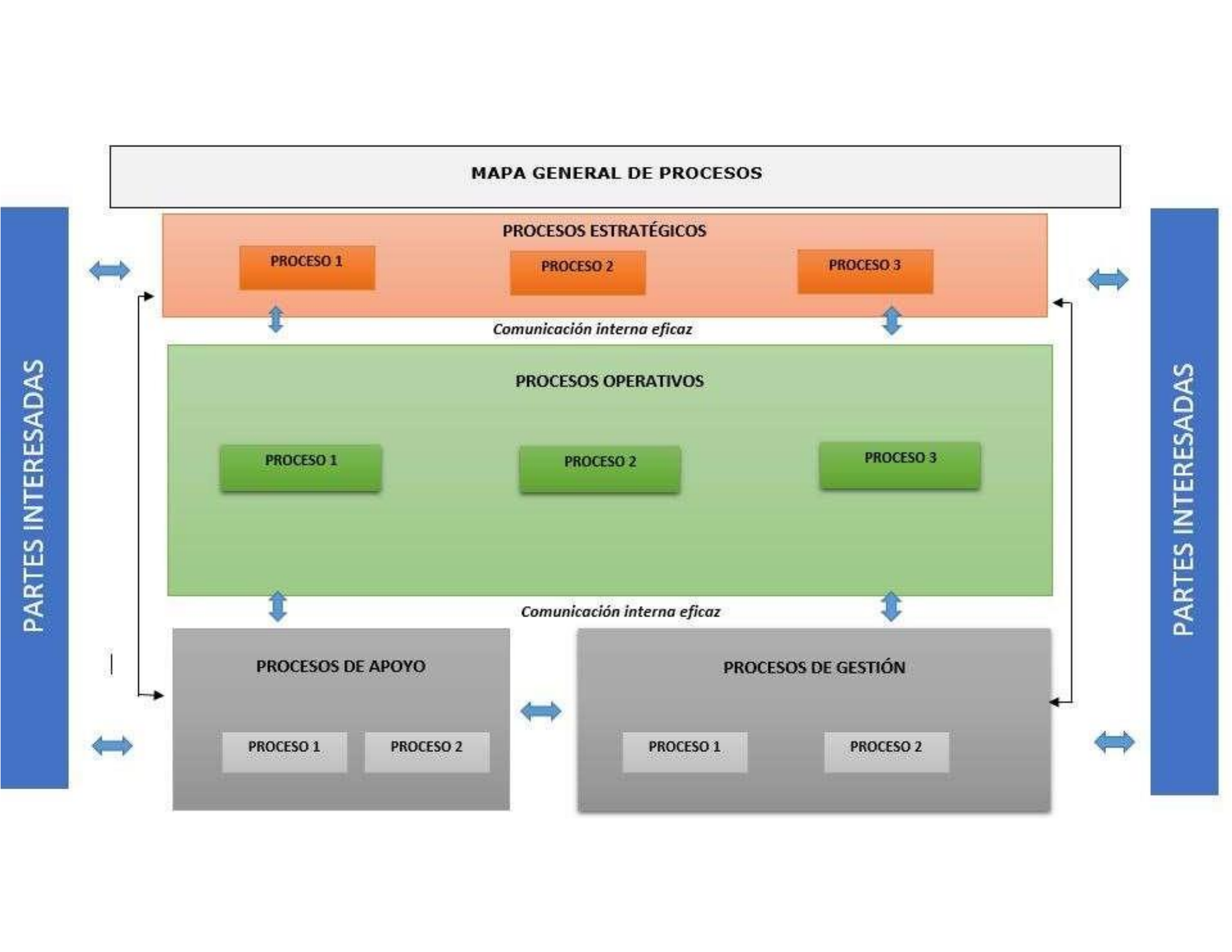
Monitoreo y revisión

# Enfoque en procesos con pensamiento basado en riesgos



**Riesgo: es el efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos.**

**Evento que podría impedir el logro de un objetivo**



**MAPA GENERAL DE PROCESOS**

**PROCESOS ESTRATÉGICOS**

PROCESO 1

PROCESO 2

PROCESO 3

*Comunicación interna eficaz*

**PROCESOS OPERATIVOS**

PROCESO 1

PROCESO 2

PROCESO 3

*Comunicación interna eficaz*

**PROCESOS DE APOYO**

PROCESO 1

PROCESO 2

**PROCESOS DE GESTIÓN**

PROCESO 1

PROCESO 2

PARTES INTERESADAS

PARTES INTERESADAS

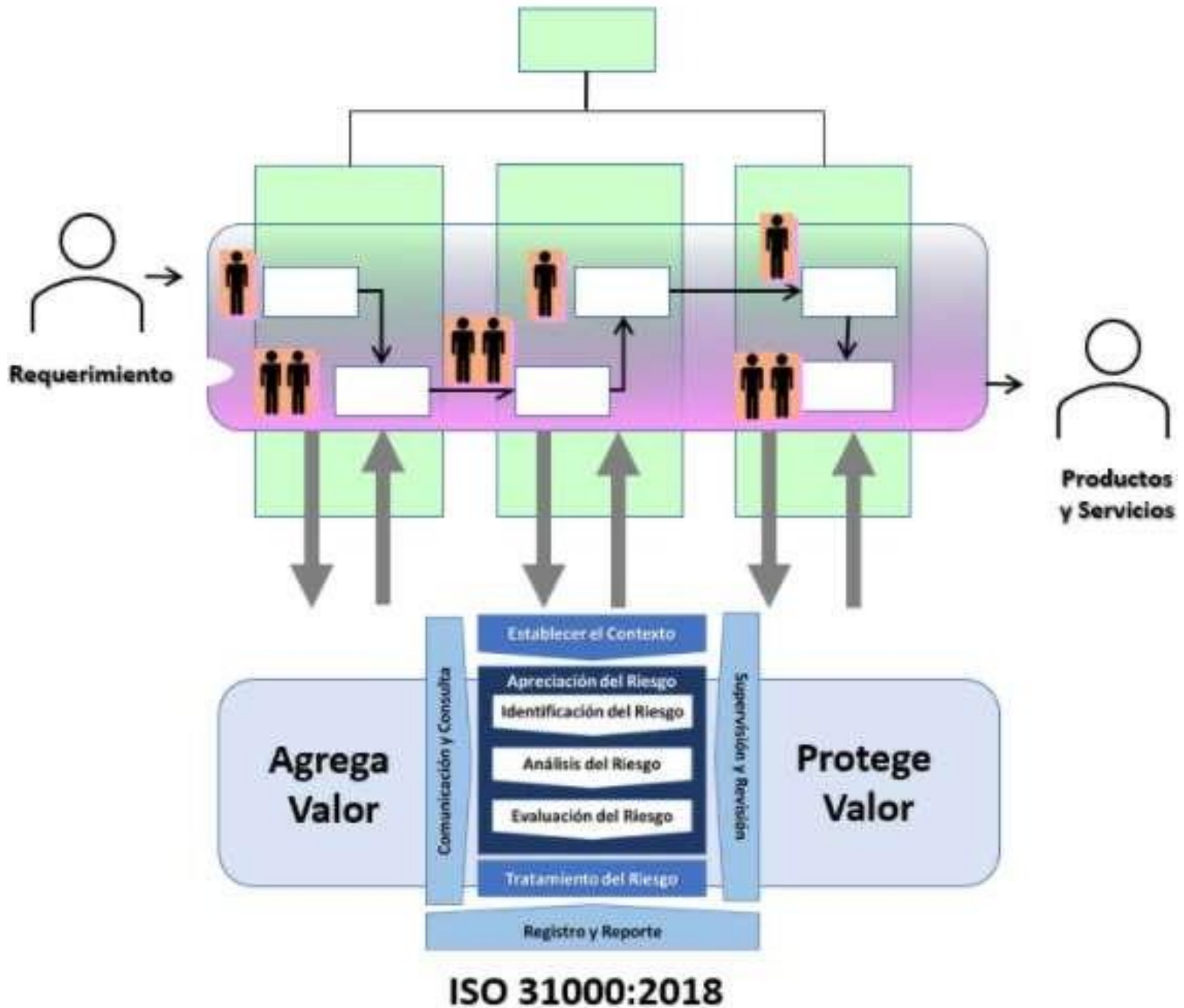




## LOGRO DE METAS Y OBJETIVOS BASADO EN PROCESOS



# La Gestión de Riesgos incorporada a los Procesos



# Procesos: Ir hacia adelante, transformar.

Etapas (subproceso)

Fases, (actividades y tareas)

Objetivos por fase (actividades y tareas)

Identificación de riesgos por objetivos

Procedimientos "a la medida"



**PLANES NACIONAL Y ESTATAL DE DESARROLLO, PROGRAMAS SECTORIALES**

**Misión**

**Estándares**

SUSTANTIVO

**Sociedad**

**Valor**

**Calidad**

**Profesionalismo**

**Instalaciones**

APOYO

**Ciclos y Procesos: Ingresos, Compras, Obra Pública, Nómina, Tesorería.**

**Etapas**

**Fases**

**Objetivos**

**Riesgos por objetivos**

**Políticas**

**Procedimientos**

**Actividades de Control**

# CICLOS-SISTEMAS Y PROCESOS



**LA MEJORA DE PROCESOS, LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS RECURSOS**

# Contabilidad-Etapas

- Captar
- Valuar
- Registrar
- Clasificar
- Extinguir
- Informar
- Interpretar

...las transacciones, transformaciones y eventos que, derivados de la actividad económica, modifican la situación económica, financiera y patrimonial del ente público.

# **Procesos:**

**Ir hacia adelante, transformar .**

**Etapas (subproceso)**

**Fases, (actividades y tareas)**

**Objetivos por fase (actividades y tareas)**

**Identificación de riesgos por objetivos**

**Procedimientos “a la medida”**

**MODELO**

**Operación**

**Líneas de Negocio**

**Objetivos Estratégicos**

**Procesos**

**Riesgos**

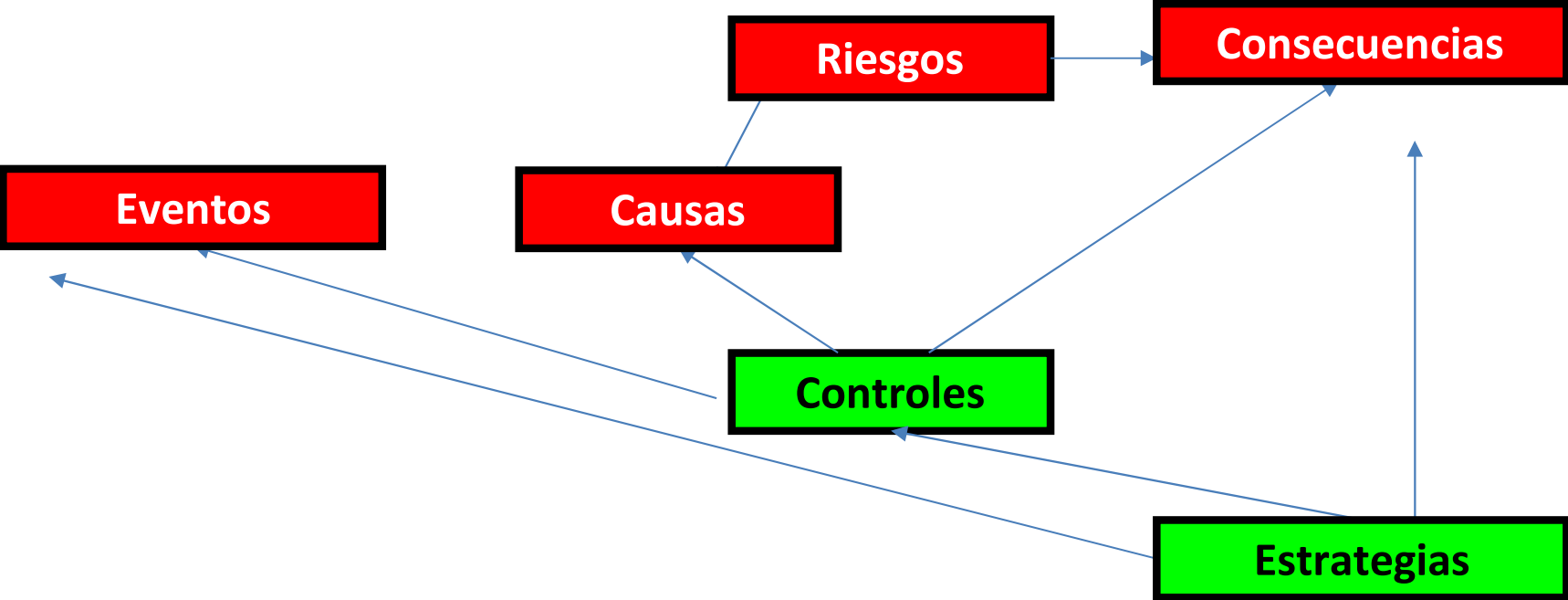
**Consecuencias**

**Eventos**

**Causas**

**Controles**

**Estrategias**





## LISTADO DE PROCESOS

PROCESOS:	
NOMBRE	AREA

PROCESO:	
FLUJO	AREAS

## Contexto Estratégico Organizacional

Son las condiciones internas y del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de una institución.

<b>CONTEXTO ESTRATÉGICO</b>			
<b>PROCESO:</b> ATENCIÓN AL USUARIO			
<b>OBJETIVO:</b> Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes			
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>CAUSAS</b>
Nueva tecnología disponible	No se realizan las actualizaciones de hardware y software	Tecnología	Número de equipos insuficientes y algunos obsoletos
Normatividad	Cambios normativos	Talento Humano	Desconocimiento de la normatividad aplicada. Resistencia al Cambio. Desmotivación
Relación con otras entidades	Demoras en la respuesta de comunicaciones enviadas a otras entidades relacionadas	Sistema de Información	Proceso manual que puede generar registros erróneos o falta de registros. Información desactualizada
Necesidades de la comunidad	Incremento en el número de solicitudes por alta demanda de usuarios, desbordando la capacidad instalada	Procedimientos	Fallas en el seguimiento a los procedimientos del proceso

## P 6: Tolerancia al Riesgo

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

La tolerancia: es el nivel aceptable de diferencia entre el cumplimiento cabal del objetivo y su grado real de cumplimiento.

La Administración debe definir las tolerancias al riesgo en términos específicos y medibles de modo que sean clara mente establecidas y puedan ser medidas.

## P 6: Tolerancia al Riesgo

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

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

**3. Objetivos de Información Financiera:** Nivel requerido de precisión y exactitud para las necesidades de los usuarios.

**2. Objetivos de Información Financiera:** Los juicios sobre la relevancia se hacen en función de las circunstancias que los rodean. Implica consideraciones tanto cuantitativas y cualitativas. 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.

**4. Objetivos de cumplimiento:** El concepto de tolerancia al riesgo no le es aplicable. La institución cumple o no cumple con las disposiciones aplicables.

## Definiciones de Apetito, Tolerancia y Capacidad de Riesgo

El apetito es el nivel de riesgo que la institución quiere aceptar y su tolerancia es la desviación respecto a este nivel. La capacidad es el máximo de riesgo que una organización puede soportar en la persecución de sus objetivos.



**Apetito al Riesgo**

**Tolerancia al Riesgo**

**Capacidad de Riesgo**



## Definiciones de Apetito, Tolerancia y Capacidad de Riesgo

El apetito es el nivel de riesgo que la empresa quiere aceptar y su tolerancia es la desviación respecto a este nivel. La capacidad es el máximo de riesgo que una organización puede soportar en la persecución de sus objetivos.



## PRINCIPIO 7

Identificar, Analizar y Responder a los Riesgos



# Puntos de Interés

Identificación de Riesgos

Análisis de Riesgos

Respuesta a los Riesgos

## 4.2.5. Evaluación de Riesgos

La máxima autoridad, equipo de dirección y unidad especializada de la entidad, deberán integrar la evaluación de riesgos en los procesos de gobernanza, estratégicos y de operaciones, lo que contribuirá a la mejora de la eficiencia de las operaciones e incrementará la certeza del alcance de objetivos institucionales, un eficaz desempeño y salvaguarda de los bienes del Estado.

La evaluación de riesgos está diseñada para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, gestionar los riesgos aceptados y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Para cumplir con la evaluación de riesgos se debe utilizar como mínimo la Guía No. 1,

Evaluación de Riesgos de las Entidades Gubernamentales, considerando los elementos siguientes: a) Identificar los objetivos de la entidad. b) Identificar las estrategias y planes de acción. c) Identificar eventos. d) Evaluar riesgos. e) Establecer posibles respuestas al riesgo. f) Evaluar el riesgo residual. g) Establecer la tolerancia al riesgo.

Las entidades deben tener aprobado por la máxima autoridad y publicado en el portal electrónico, a más tardar el 13 de enero de cada año, los siguientes documentos: 2 a) Matriz de Evaluación de Riesgos. b) Mapa de Riesgos. c) Plan de Trabajo de Evaluación de Riesgos. d) Matriz de Continuidad de Evaluación de Riesgos.



# Guía No. 1

## Evaluación de Riesgos de las Entidades Gubernamentales

**La evaluación del riesgo se enfocará en lo siguiente:**

- a) Identificación de Objetivos de la Entidad Los objetivos estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento normativo definidos en el PEI, POM y POA de la entidad, deben ser considerados para el inicio del proceso de evaluación de riesgos y priorizados de acuerdo al nivel de aporte directo a la prestación de servicios o entrega de productos de la entidad.
- b) Identificación de Estrategias y Planes de Acción

Por cada objetivo priorizado, deben identificarse las estrategias, planes de acción e indicadores de desempeño



## **P 7: Identificación de Riesgos**

La Administración debe de identificar riesgos en toda la institución para proporcionar una base para analizarlos. Incluye todo lo siguiente:

**Mandato Institucional**

**Plan Estratégico**

**Plan Nacional de Desarrollo**

**Plan estatal de Desarrollo**

**Programas Sectoriales y Especiales**

**Demás planes y programas aplicables**

**RIESGO INHERENTE Y RIESGO RESIDUAL**

## RESPONSABILIDAD

La **responsabilidad y reconocimiento** de los riesgos relacionados con las actividades sustantivas y de apoyo de la Entidad corresponde al:

Titular y demás Personal  
Directivo y Estratégico

La administración de los riesgos debe apoyarse del personal que directamente realiza las actividades en los procesos

**TODOS SON RESPONSABLES**

# ¿Cómo se identifican los riesgos?

La identificación del riesgo se realiza determinando las causas, con base en los factores internos y/o externos analizados para la entidad, y que pueden afectar el logro de los objetivos.

Entender la importancia del manejo del riesgo implica conocer con más detalle los siguientes conceptos:

- **Proceso:** Nombre del proceso.
- **Objetivo del proceso:** Se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el proceso al cual se le están identificando los riesgos.
- **Riesgo:** Representa la posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y afectar el logro de sus objetivos.
- **Causas** (factores internos o externos): Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores que se entienden como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo.
- **Descripción:** Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.
- **Efectos:** Constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes tales como daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.

## EJEMPLO

### IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

**PROCESO:** ATENCIÓN AL USUARIO

**OBJETIVO:** Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes

CAUSAS	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIA POTENCIAL
Número de equipos insuficientes y algunos obsoletos	Incumplimiento en la generación de las respuestas a los usuarios	No se generan las respuestas dentro de los términos legales	Sanciones y demandas
No se realizan las actualizaciones de hardware y software			
Proceso manual que puede generar registros erróneos o falta de registros			
Información desactualizada			
Desconocimiento de la normatividad aplicada	Generación de respuestas inadecuadas o erróneas a los usuarios	Respuestas sin la competencia técnica o no acorde a lo requerido	Pérdida de imagen y alto nivel de quejas por parte de los usuarios
Resistencia al cambio			
Desmotivación			
Fallas en el seguimiento a los procedimientos del proceso			

#### Preguntas Claves

**¿Qué puede suceder?**

**¿Cómo puede suceder?**

## **P 7: Identificación de Riesgos**

### **Factores de riesgo interno:**

- Compleja naturaleza de los programas de la institución.
- Su estructura organizacional
- El uso de nuevas tecnologías en sus procesos operativos.

### **Factores de riesgo externo:**

- Leyes, regulaciones o normas profesionales nuevas o reformadas.
- Inestabilidad económica
- Desastres naturales potenciales

**Considerarlos tanto a nivel institución como de transacciones**



# Factores Causantes de Riesgos

## FACTORES DE RIESGO INTERNOS:

Talento Humano

Sistemas de Información

Recursos Financieros

Procedimientos y reglamentación

Comunicación

Infraestructura

Salud Ocupacional

## FACTORES DE RIESGO EXTERNO

Económicos

Socioculturales

Orden Público

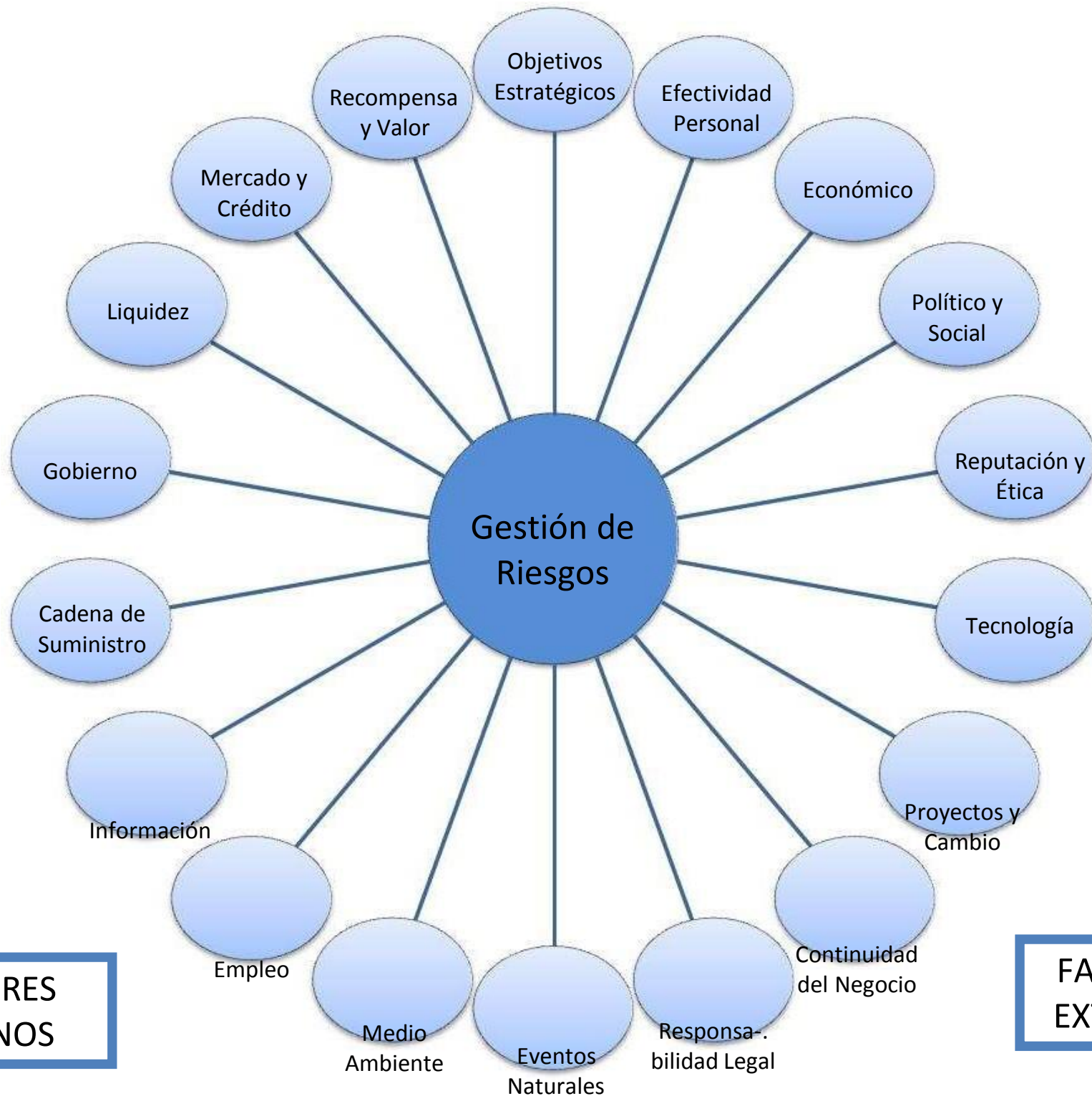
Legales y Normativos

Tecnológicos

Ambientales

## Identificación de Riesgos

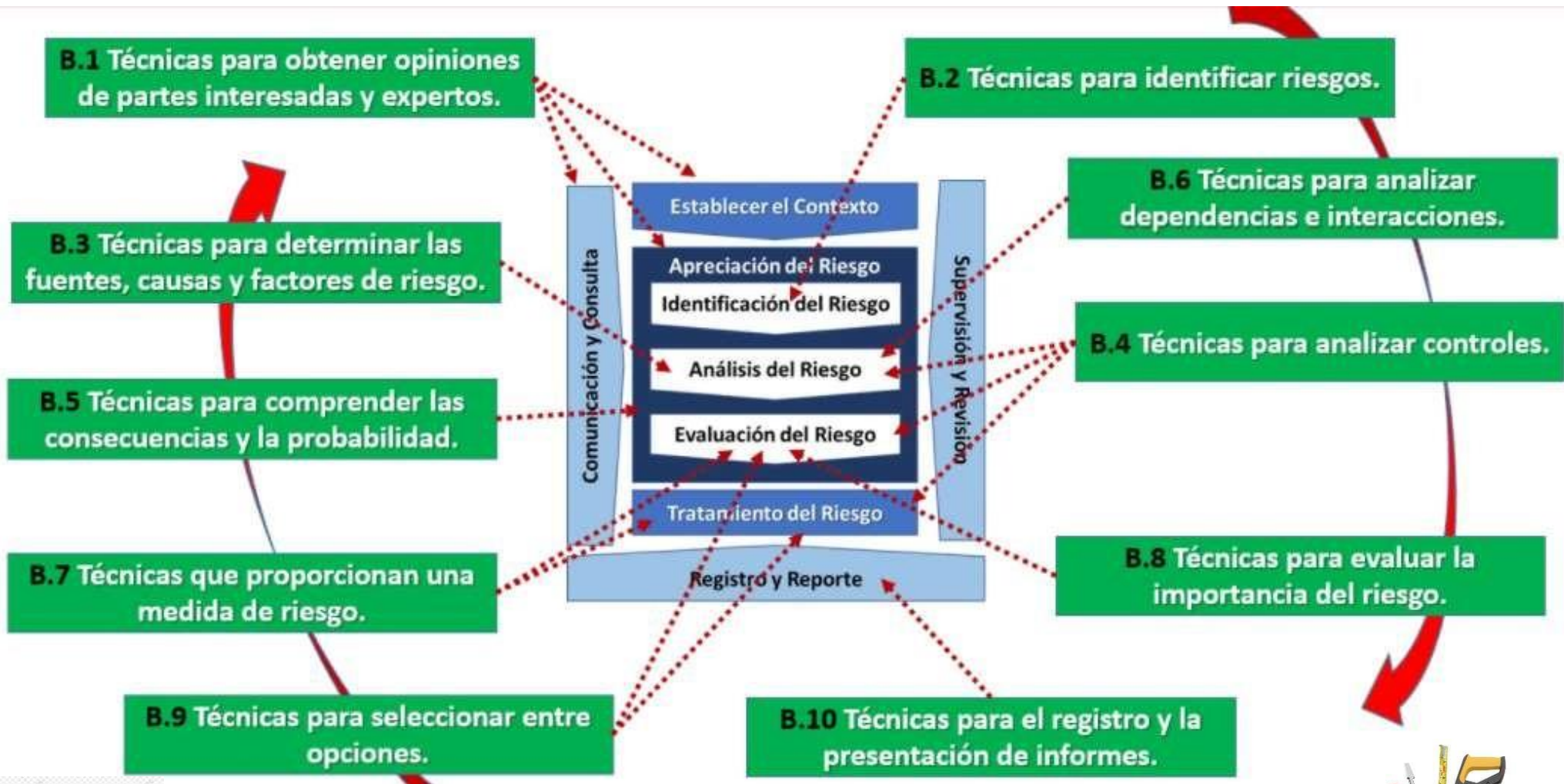




**FACTORES  
INTERNOS**

**FACTORES  
EXTERNOS**

# ISO 31010. La Caja de Herramientas



# ISO 31010. La Caja de Herramientas

## B1. Obtener puntos de vista

- Tormenta de ideas
- Técnica Delphi
- Grupos nominales
- Entrevistas
- Encuestas

## B2. Identificar riesgos

- Listas de verificación
- FMEA/FMECA
- HAZOP
- Análisis de escenarios
- SWIFT

## B3. Determinar causas, fuentes e impulsores

- Método o modelo cindnico
- Método de Ishikawa
- Análisis de causas raíz

## B4. Análisis de controles

- Análisis Bow Tie
- HACCP
- LOPA

## B5. Probabilidad y consecuencias

- Análisis bayesiano
- Redes bayesianas
- Análisis de impacto de negocio
- Análisis de árboles de eventos
- Análisis de árboles de fallas
- Análisis causa-consecuencia
- Análisis de Markov
- Simulación de Montecarlo

## TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO INCLUIDAS EN ISO 31010:2019



## B6. Analizar dependencias e interacciones

- Mapas causales
- Análisis de impactos cruzados

## B7. Proveer medidas de riesgo

- Evaluación de riesgo toxicológico
- Análisis de impacto en protección de datos
- Valor en riesgo (VaR)
- Valor en riesgo condicional (CVaR)

## B8. Significación del riesgo

- ALARP/STAIRP
- Diagramas frecuencia número (F-N)
- Diagramas de Pareto
- Mantenimiento basado en la confiabilidad
- Índices de riesgo

## B9. Elección entre opciones

- Análisis de coste-beneficio
- Análisis de árboles de decisión
- Teoría de juegos
- Análisis multicriterio

## B10. Registro e informe

- Registro de riesgos
- Matriz probabilidad-consecuencia
- Curvas S
- Bow Tie

# Técnicas recomendadas

Para identificar eventos podrán utilizar diferentes técnicas, dentro de estas deberán considerarse:

- Metodologías proporcionadas por el ente rector de planificación para identificar riesgos.
- Inventarios históricos de eventos y riesgos, a cargo del ente rector de gestión y prevención de desastres.
- Ejercicios del equipo de dirección, para la identificación de eventos.
- Estadísticas de ocurrencia generadas por el ente rector de información estadística y tendencias del Estado.
- Talleres de autoevaluación.
- Mapeo de procesos.
- Análisis del entorno.
- Lluvia de ideas.
- Análisis de indicadores.
- Entrevistas.
- Cuestionarios a mandos superiores y medios.
- Información de eventos de años anteriores.
- La máxima autoridad de la entidad podrá utilizar la información y conocimientos de eventos que puedan ser considerados como riesgos potenciales, proporcionados por la unidad de auditoría interna.
- Información de eventos y riesgos de proveedores y otros.
- El portafolio de eventos deberá actualizarse anualmente.



SISTEMA NACIONAL DE CONTROL  
INTERNO GUBERNAMENTAL

**-SINACIG-**

## Requerimientos:

1. Un problema que solucionar (identificación de riesgos)
2. Un grupo con potencial para trabajar en equipo. Puede ser desde un pequeño equipo operacional o gestor de entre cinco y diez personas (*por ejemplo: Gerentes, especialistas, asesores, entre otros*)
3. Un tablero, grandes hojas de papel en blanco o algo que sea fácilmente visible por todos, y algunos plumones para escribir, y
4. Un facilitador, alguien cuya función es obtener las sugerencias de los participantes, no imponerles sus opiniones, aunque con aptitudes de liderazgo para mantener el orden y el propósito de la sesión.

## Reglas básicas:

- El facilitador dirige cada sesión.
- El facilitador pide sugerencias de los participantes.
- No se permite la crítica (*a las sugerencias de cualquiera*) por parte de nadie y
- Todas las sugerencias se registran en la pizarra (*incluso las disparatadas*).





## Procedimiento:

1. Definir el problema: (identificación de riesgos)

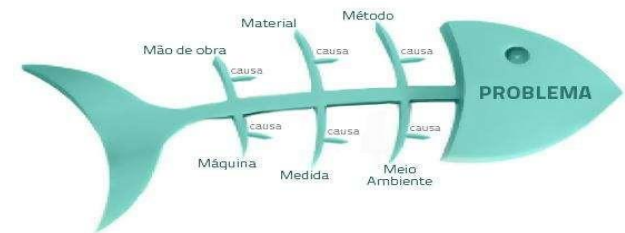
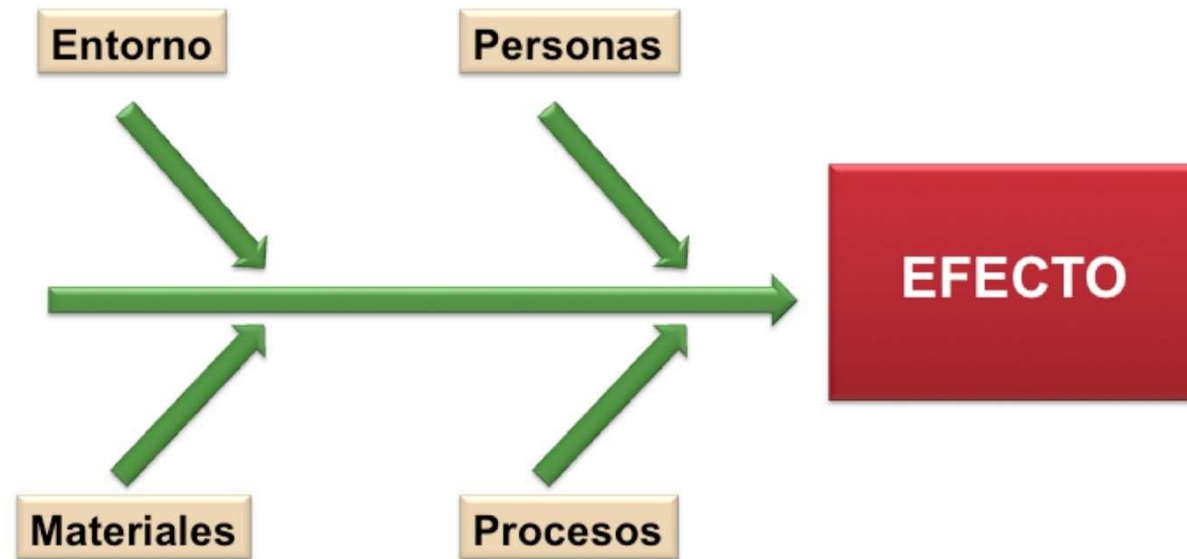
- Pida sugerencias sobre el problema.
- No permita las críticas (*a las sugerencias de los demás*) por parte de nadie.
- Escriba en la pizarra todos los riesgos propuestos.
- Agrupe los riesgos similares o relacionados, y *después*
- Ordénelos y lístelos por orden de prioridad (*empezando por los más importantes*).

## 2. Resumir en la pizarra las decisiones del grupo:

- Los riesgos,
- Las causas o efectos,
- El impacto
- La probabilidad,
- Controles existentes



## Diagrama causa-efecto



IDENTIFICACIÓN

# DIAGRAMACIÓN CAUSA Y EFECTO DE LOS RIESGOS



ISHIKAWA

# RIESGOS

A close-up photograph of a person's hand typing on a laptop keyboard. The background is a blurred cityscape seen through a window. The word 'RIESGOS' is overlaid in a large, stylized, outlined font at the top of the image.

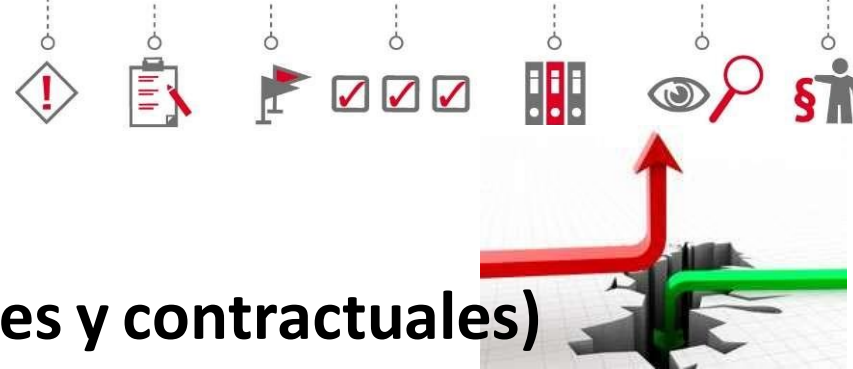
Tipos de Riesgos

IDENTIFICACIÓN

# TIPOS DE RIESGOS

- a. Operacional
- b. Financiero
- c. Reputacional
- d. Estratégico
- e. Cumplimiento (legales y contractuales)
- f. Naturales y extraordinarios
- g. Políticos
- h. De ética
- i. Tecnológicos

## CUMPLIMIENTO



# Clases de Riesgos

**Riesgo Estratégico:** Se asocia con la forma en que se administra la Entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia.

**Riesgos de Imagen:** Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.

**Riesgos Operativos:** Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.

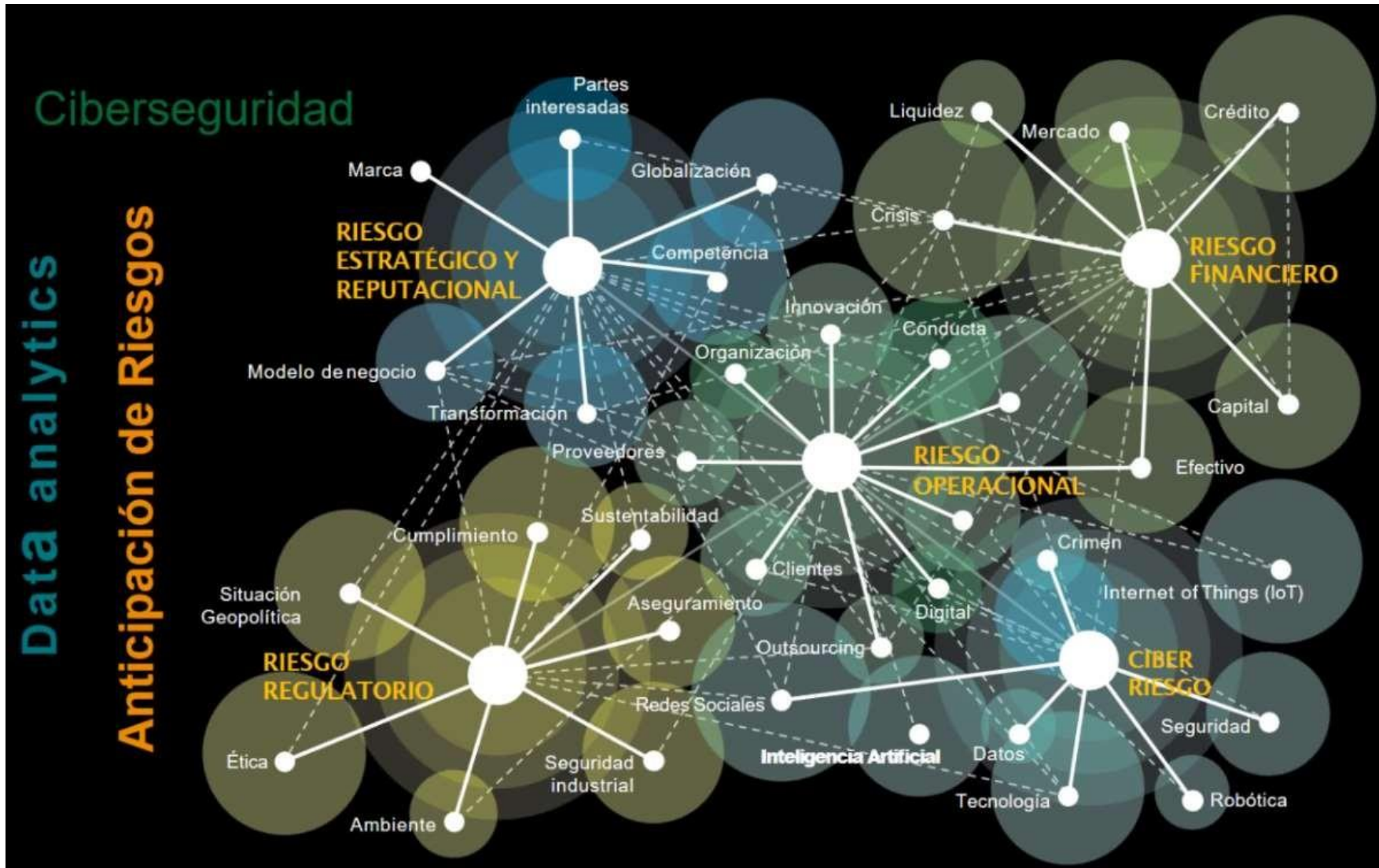
# Clases de Riesgos

**Riesgos Financieros:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.

**Riesgos de Cumplimiento:** Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

**Riesgos de Tecnología:** Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

# Interrelación de los riesgos



# Factores Causantes de Riesgos

## A) Factores Externos Causantes de Riesgos (AMENAZAS)

### 1. Económicos y Financieros

- Disponibilidad de capital o fondos
- Liquidez
- Emisión de deuda o no pago de la misma
- Falta de fuentes de financiamiento
- Mercados financieros
- Tasas de cambio
- Tasas de interés
- Morosidad
- Inflación
- Crisis y ajustes fiscales
- Desempleo
- Programa de ajustes económicos
- Competencia privada (en caso de existir)
- Acciones de proveedores, tal como crisis de suministros



# Factores Causantes de Riesgos

## A) Factores Externos Causantes de Riesgos (AMENAZAS)

### 2. Políticos y Legales

- Modificaciones a disposiciones legales y normativas o circunstancias presupuestales que afecten el erario o finanzas públicas.
- Cambio en la naturaleza jurídica de la entidad
- Aprobación del POA con ajustes o modificaciones respecto del elaborado por la entidad, en temas de objetivos, metas y/o recursos asignados.
- Normas fiscales, políticas públicas, regulación.
- Leyes ambientales.
- Juicios , sanciones, etc.
- Cambio de gobierno.
- Cambio de autoridades.
- Inestabilidad en los niveles de dirección y en los servidores públicos.

## Factores Causantes de Riesgos

### A) Factores Externos Causantes de Riesgos (AMENAZAS)

## 3. Sociales

- Cambio en las necesidades y expectativas del ciudadano/usuario
- Demografía
- Responsabilidad social
- Terrorismo
- Decisiones de estilo de vida
- Comportamientos sociales
- Cambio de necesidades o reclamos de la comunidad de ciudadanos/Clientes/Usuarios/Proveedores/ONGs/etc.
- Movimientos o reclamos sindicales.

## Factores Causantes de Riesgos

### A) Factores Externos Causantes de Riesgos (AMENAZAS)

#### 4. Tecnológicos

- Proceso continuado de modernización de la gestión pública
- Interrupciones
- Comercio electrónico
- Datos externos
- Nuevas tecnologías
- Utilización de nuevas tecnologías en la implantación de sistemas administrativos o en los procesos productivos de bienes y servicios.
- Sistemas de seguridad de acceso a la información.
- Cambios tecnológicos que puedan provocar obsolescencia organizacional.
- Tecnologías disponibles.

**TELECOMUNICACIONES-INTERNET**

**IDENTIFICACIÓN**

**Factores Causantes de Riesgos**  
**A) Factores Externos Causantes de Riesgos (AMENAZAS)**

## **5. Medioambientales**

- Catástrofes naturales (desastres, terremotos, incendios, huracanes, etc)
- Emisiones
- Energía
- Desarrollo sostenible
- Productos de desechos-residuos generados.

**Factores Causantes de Riesgos**  
**A) Factores Externos Causantes de Riesgos (AMENAZAS)**

## **6. Operacionales**

- Fraude externo, referido a la realización de actividades no autorizadas, hurtos y otro tipo de fraude.
- Daños a activos físicos, por acontecimientos de seguridad pública o daños maliciosos.

# Factores Causantes de Riesgos

## B) Factores Internos Causantes de Riesgos (DEBILIDADES)

### 1. Reputación

- Imagen y reputación institucional
- Transparencia
- Rendición permanente de cuentas

### 2. Infraestructura

- Disponibilidad de activos
- Capacidad de los activos
- Daño malicioso a bienes
- Magnitud de los recursos financieros-presupuestarios asignados
- Grado de liquidez o convertibilidad de los activos

## B) Factores Internos Causantes de Riesgos (DEBILIDADES)

### 3. Recursos Humanos

- Clima ético inadecuado.
- Faltas de sistemas de motivación. Presión por el cumplimiento de objetivos.
- Estructura organizacional adoptada (centralizada, Descentralizada, etc)
- Métodos para capacitación, actualización y motivación del personal.
- Reorganizaciones y /o reestructuraciones.
- Reducciones de Personal.
- Alta rotación del personal.
- Características del personal (Mandos Superiores y resto del personal): cantidad, calidad, perfiles, competencia profesional, adecuación, compromiso e integridad.
- Tasa de retención de empleados.
- Prácticas de empleados.
- Temas sindicales.
- Seguridad e higiene en el trabajo.
- Temas de diversidad y discriminación.
- Políticas de incremento salariales vinculadas a resultados.

## 4. Tecnología

- Complejidad de los sistemas.
- Falta o escasez de medios de tecnología informática y comunicación.
- Falta de actualización de los sistemas de información tecnológica.
- Falta de sistemas adecuados de protección física y lógica de datos (seguridad y acceso a la información).
- Disponibilidad e integridad de sistemas y datos
- Desarrollo, producción y mantenimiento
- Confiabilidad en la tecnología de información.
- Grado de sistematización de las operaciones del proceso
- Sistemas implantados o abandonados. Incidencia o alteraciones en los sistemas de información.

**Operaciones: Ejecutadas-Aprobados-Controladas-Registradas en sistemas informáticos**

**ORDENADORES-REDES-PROGRAMAS-APLICACIONES-REDES SOCIALES -DATOS**



## 5. **Procesos**

- Control Interno: Adecuación, Fortaleza, Calidad, Eficiencia y Eficacia.
- Falta de concordancia con los objetivos específicos.
- Generación de información no confiable o fuera de oportunidad.
- Recurrencia de observaciones del OCl o auditoría externa cualquiera que sea su origen (Federal, estatal o privada).

## 6. Operacionales

- Crecimientos acelerados o expansión de la prestación de bienes o servicios.
- Complejidad del proceso, área, programa o proyecto e importancia de los cambios realizados en los mismos.
- Inversiones en nuevas líneas de productos o servicios.
- Volatilidad.
- Cambios en las operaciones.
- Dispersión geográfica.
- Fraude interno, referido a la seguridad de los sistemas, hurto y otro tipo de fraudes.
- Prácticas de negocios inadecuados.
- Divulgación de información confidencial o crítica
- Servicios o productos defectuosos
- Fallas en la ejecución, entrega y gestión de procesos.

# c) Identificación de Eventos

## FUENTES INTERNAS

La máxima autoridad, equipo de dirección y la unidad especializada de la entidad, identificarán todos los eventos que amenacen el alcance de objetivos prioritarios y estrategias identificadas de la entidad, provenientes de fuentes internas y externas.

Dentro de los eventos derivados de fuentes Internas, podrán esquematizar y detallarse los relacionados a:

- Gestión del Recurso Humano.
- Gobernanza, Infraestructura, datos y aplicaciones de Tecnologías de Información implementadas en la entidad.
- Disponibilidad y salvaguarda de bienes del estado en propiedad de la entidad.
- Gestión presupuestaria.
- Gestión financiera y operativa.
- Cumplimiento de políticas y procedimientos.
- Cumplimiento de normativa propia de la entidad.
- Cumplimiento de requerimientos éticos y normas de conducta.
- Estructura organizacional de acuerdo a las actividades.
- Gestión de medios de comunicación efectivos.
- Resguardo de información física y digital.
- Cumplimiento de aspectos legales y
- Otros que apliquen a la entidad.



SISTEMA NACIONAL DE CONTROL  
INTERNO GUBERNAMENTAL

**-SINACIG-**

# FUENTES EXTERNAS

En las fuentes externas deberán esquematizar y detallarse, entre otros, los siguientes:

- **Políticas públicas:** normativa, acuerdos, circulares y otros emitidos por el ente rector de la legislación en el Estado.
- **Economía del país:** tipo de cambio, inflación, movimiento de índices económicos, presupuesto aprobado y cambios en políticas económicas.
- **Sociales:** crecimiento demográfico, demandas de los ciudadanos, influencia de grupos de poder, la fiscalización social y servicios hacia la población.
- **Cambios en las Tecnologías de Información:** tendencias, temas emergentes, obsolescencia de equipos, cambios en los marcos de gobernanza.
- **Ambientales:** catástrofes, estados de emergencia, cambio climático y normativa relacionada.
- **Salud y seguridad:** normativa de protección al trabajador, disposiciones generales de salud, suspensión de trabajo por enfermedades o accidentes, estados de calamidad por enfermedad.
- **Normativos en general:** cambios en leyes, exposición a incumplimientos, adhesión a convenios internacionales y otros.



SISTEMA NACIONAL DE CONTROL  
INTERNO GUBERNAMENTAL

**-SINACIG-**

# Factores Causantes de Riesgos

## ANALISIS EXTERNO

FACTORES	AMENAZAS	SITUACIÓN DE RIESGO
<b>ECONÓMICOS</b>		
Inflación		
Devaluación		
Incrementos salariales de aplicación general		
Políticas de transferencia de recursos		
Estabilidad de la política monetaria		
Tendencias inflacionarias		
<b>POLÍTICOS</b>		
Estabilidad Política		
Credibilidad en las instituciones del Estado		
Normas que afectan los objetivos de la entidad		
Cambios en la política general que afectan a la entidad		
<b>SOCIALES</b>		
Porcentaje de la población que presenta necesidades básicas insatisfechas		
Situaciones de orden público		

## IDENTIFICACIÓN

# Factores Causantes de Riesgos

## ANALISIS INTERNO

FACTORES	DEBILIDADES	SITUACIÓN DE RIESGO
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>		
Imagen que proyecta los Directivos de la entidad		
Capacidad de definición de Planes Estratégicos y Operativos		
Comunicación y control directivo a la operación de la entidad		
Aprobación y aplicabilidad del Sistema de Control Interno		
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>		
Habilidad técnica de la entidad para ejecutar los procesos que le competen		
Capacidad de innovación		
Nivel de integración de sus sistemas computacionales		
Controles existentes sobre tecnología aplicada		

## IDENTIFICACIÓN



## CONCEPTOS

**Proceso:** Nombre del proceso principal.

**Subproceso:** Incluye aquellos subprocesos que se desprenden del proceso principal, pueden ser considerados de acuerdo con las etapas del proceso principal.

**Objetivo del subproceso:** Se debe transcribir el objetivo que se ha definido para el subproceso al cual se le están identificando los riesgos.

**Riesgo:** Nombre del riesgo.

**Causas** (factores internos o externos): Son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores entendidos como todos los sujetos u objetos que tienen la capacidad de originar un riesgo; se pueden clasificar en cuatro categorías: personas, materiales, instalaciones y entorno.

**Efectos** (consecuencias): Constituyen las consecuencias de la ocurrencia del riesgo sobre los objetivos de la entidad; generalmente se dan sobre las personas o los bienes materiales o no materiales con incidencias importantes como: daños físicos y fallecimiento, sanciones, pérdidas económicas, de información, de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, interrupción del servicio y daño ambiental.



# FORMATO PARA EL INVENTARIO DE RIESGOS

## INVENTARIO DE RIESGOS

Entidad

Fecha:

N°	Riesgo identificado	Tipo de Riesgo				
		Estratégico	Operativo	Financiero	De Cumplimiento	Tecnológico
1	Recorte del preupuesto asignado	X				
2	Cambio de gestión de la entidad	X				
3	Cheque que se ingresa en la cuenta bancaria incorrecta		X			
4	Falla del sistema informático					
5	Se registra una cantidad incorrecta en la cuenta del usuario		X			
6	Colusión				X	
7	Variaciones en los tipos de cambio			X		
8	Fluctuaciones en la bolsa de valores			X		
9	Uso no autorizado de información				X	
10	Sistema informático que no soporta los procesos de la entidad					X
11	Infraestructura de tecnología de información insuficiente					X

## P 7: Análisis de Riesgos

La Administración debe analizar los riesgos identificados para estimar su relevancia es decir el efecto sobre el logro de los objetivos.

**Magnitud del Impacto.** Grado probable de deficiencia que podría resultar en caso de materializarse el riesgo. Es afectada por tres factores: el tamaño, la frecuencia, y la duración del impacto del riesgo.

**Probabilidad de Ocurrencia.** Posibilidad de que un riesgo se materialice.

**Naturaleza del riesgo.** Involucra factores tales como el grado de subjetividad involucrado con el riesgo y la posibilidad de surgimiento de riesgos causados por la corrupción, fraude, abuso, desperdicio, y otras irregularidades o por transacciones complejas e inusuales.

**Tanto a nivel institución como transacción.  
Los riesgos se pueden analizar sobre bases individuales o grupales.**

Administración  
de Riesgos

=

Incremento de  
Confianza

*Es el proceso para incrementar la confianza en la habilidad de una organización para anticipar, priorizar y superar obstáculos para alcanzar sus metas.*

Evite sorpresas

# Objetivos básicos de la Administración de Riesgos

Enfocarse a los **aspectos críticos** de la institución.

Desarrollar **anticipadamente un balance razonado** entre el costo y la tolerancia y aceptación de cierto tipo a riesgo

**Ser monitoreada constantemente** en conjunto con otras medidas

**Asegurar la estabilidad** de la institución

**Dar tranquilidad y confianza** a la dirección y órgano de gobierno

# Cultura Preventiva

**Evite Sorpresas.** Lograr una cultura preventiva

**Aprovechar oportunidades.** El mayor riesgo pudiera ser en no aceptar/ tomar ningún riesgo.

**Reducir costos y pérdidas**

**Mejorar resultados** a través de gestionar impactos potenciales

Poder modificar **la estructura organizacional** conforme se requiera

**Asistir a los órganos de gobierno** en su esfuerzo en la definición de estrategia, supervisión y vigilancia.

## ¿Cómo se analiza el Riesgo?

El análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y sus consecuencias, este último aspecto puede orientar la clasificación del riesgo, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

### Pasos claves en el análisis de riesgos

- Determinar probabilidad
- Determinar impacto/consecuencias
- Clasificación del riesgo
- Estimar el nivel del Riesgo

## ANÁLISIS DEL RIESGO

La Valoración de los riesgos permite a una entidad clasificar y valorar los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos. El grupo encargado evaluará los acontecimientos desde dos perspectivas (probabilidad e Impacto) y usando una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

La valoración de los riesgos se efectuará con base en la información obtenida en el registro de riesgos, elaborado en la etapa de identificación, con el fin de obtener información para determinar el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

**Probabilidad:** La posibilidad de ocurrencia del riesgo; ésta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

**Impacto:** Las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

# ANÁLISIS DEL RIESGO

## Escalas cualitativa y cualitativa de probabilidad e impacto

### Categoría

### Definición

### PROBABILIDAD

PROBABLE	Es muy frecuente la materialización del riesgo o se presume que llegará a materializarse <b>71-100</b>
POSIBLE:	Es muy frecuente la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar <b>26-70</b>
IMPROBABLE:	Es poco frecuente la materialización del riesgo o se presume que no llegará a materializarse <b>0-25</b>

### IMPACTO

DESASTROSO:	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alto impacto o efecto sobre la entidad <b>71-100</b>
MODERADO:	Si el hecho llegara a presentarse tendría medio impacto o efecto en la entidad <b>26-70</b>
LEVE:	Si el hecho llegara a presentarse tendría bajo impacto o efecto en la entidad <b>0-25</b>



## TABLAS DE IMPACTO POR TEMA

**Impacto de confiabilidad en la información:** se refiere a la pérdida o revelación de la misma.

NIVEL	CONCEPTO
1	Personal/Grupo de Trabajo
2	Relativa al Proceso
3	Institucional/Estratégica

**Impacto de credibilidad o imagen:** se refiere a la pérdida de la misma frente a diferentes actores sociales o dentro de la entidad.

NIVEL	CONCEPTO
1	Grupo de Funcionarios/Todos los Funcionarios
2	Usuarios de la Ciudad
3	Usuarios Región/Usuarios País

## TABLAS DE IMPACTO POR TEMA

**Impacto legal:** se relaciona con las consecuencias legales para una entidad, determinadas por los riesgos relacionados con el incumplimiento en su función administrativa , ejecución presupuestal y normatividad aplicable.

NIVEL	CONCEPTO
1	Multas/Demandas
2	Investigación Disciplinaria
3	Investigación Fiscal/Intervención-Sanción

**Impacto operativo:** aplica en la mayoría de las entidades para los procesos clasificados como de apoyo, ya que sus riesgos pueden afectar el normal desarrollo de otros procesos .

NIVEL	CONCEPTO
1	Ajustes a una Actividad Concreta
2	Cambios en los Procedimientos/Cambio en la Interacción de los Procesos
3	Intermitencia en el Servicio/Paro total del Proceso

# d) Evaluación de Riesgos

## PROBABILIDAD

VALOR	CRITERIO	DESCRIPCIÓN
1	Muy Baja	Evento que se presenta históricamente, pero sin frecuencia estadística comprobada
2	Baja	Evento que se presenta históricamente, en rangos amplios de 5 a 10 años, pero sin frecuencia estadística comprobada
3	Media	Evento que se presenta con una frecuencia estadística comprobada, en rango de 3 a 5 años
4	Alta	Evento que se presenta con una frecuencia estadística comprobada, en rangos de 1 a 3 años
5	Muy Alta	Riesgo que se presenta con una frecuencia anual y soportada con información estadística o histórica

La perspectiva de severidad, deberá considerar los niveles de valoración siguientes:

## SEVERIDAD

VALOR	CRITERIO	DESCRIPCIÓN
1	Muy Baja	Eventos sin impacto en la ejecución de estrategias u operaciones de la entidad
2	Baja	Evento que provoca impacto leve en la operación y áreas de apoyo de la entidad
3	Media	Evento que afecta objetivos institucionales no claves no operacionales
4	Alta	Evento que afecta objetivos institucionales y estratégicos clave, pero permite el ajuste a la estrategia, planes de acción y programas, para el cumplimiento razonable de prestación de servicios o entrega de productos de la entidad
5	Muy Alta	Evento que impacta directamente en el alcance de objetivos institucionales y estratégicos clave, provocando interrupciones de servicios o falta de entrega de productos de la entidad

La combinación de la probabilidad y la severidad representa el riesgo inherente a la ejecución de la estrategia, por lo que se aplicará la formula siguiente:

**Valor de la probabilidad multiplicado por el Valor de la severidad = Riesgo Inherente.**

La unidad especializada de la entidad deberá evaluar el riesgo inherente y acumular los resultados en una matriz, con el objetivo de contar con un portafolio de riesgos a ser gestionados



SISTEMA NACIONAL DE CONTROL  
INTERNO GUBERNAMENTAL

**-SINACIG-**

## Matriz de probabilidad e impacto

			Impacto		
			1	2	3
			Leve	Moderado	Desastoso
Probabilidad	Probable	3	3 Riesgo moderado	6 Riesgo importante	9 Riesgo inaceptable
	Posible	2	2 Riesgo tolerable	4 Riesgo moderado	6 Riesgo importante
	Improbable	1	1 Riesgo aceptable	2 Riesgo tolerable	3 Riesgo moderado

**Riesgo Inaceptable:** Se requiere acción inmediata. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a la alta dirección.

**Riesgo Importante:** Se requiere atención de la alta dirección. Planes de tratamiento requeridos, implementados y reportados a los jefes de las oficinas, divisiones, entre otros.

**Riesgo Moderado.** Debe ser administrado con procedimientos normales de control.

**Riesgo Tolerable.** Menores efectos que pueden ser fácilmente remediados. Se administra con procedimientos rutinarios.

**Riesgo Aceptable.** Riesgo insignificante. No se requiere ninguna acción.

I  
M  
P  
A  
C  
T  
O



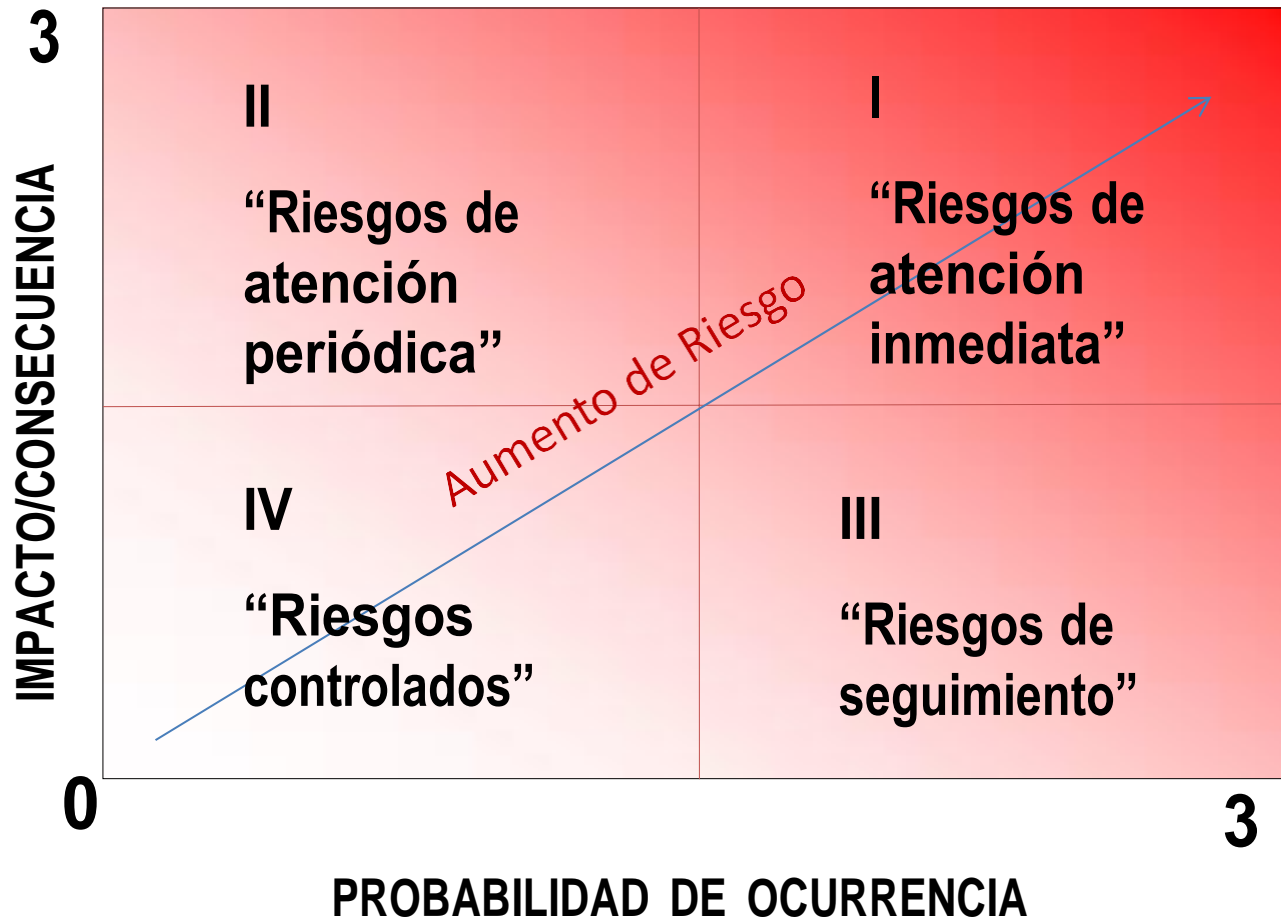
P  
R  
O  
B  
A  
B  
I  
L  
I  
D  
A  
D

ANÁLISIS

# Administración de Riesgo



## MAPA DE RIESGOS



# j) Mapa de Riesgos

<b>Entidad</b>	
<b>Período de evaluación</b>	

		PROBABILIDAD Y SEVERIDAD				
Probabilidad.	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
		Severidad.				

## Niveles de Valoración

La determinación de los niveles de valoración se debe realizar utilizando los criterios de Probabilidad y Severidad incluidos en la Guía No. 1 Evaluación de Riesgos de las Entidades Gubernamentales indicados en la literal d), según las ponderaciones siguientes:

No.	Riesgos	Probabilidad	Severidad	Punteo
1				
2				
3				
4				

Valor	Criterio
5	Muy Alta.
4	Alta.
3	Media.
2	Baja.
1	Muy Baja.

## ¿Cómo se valora el Riesgo?

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados, esto se hace con el objeto de establecer prioridades para su manejo y para la fijación de políticas

### **Acciones fundamentales para valorar el riesgo:**

- Identificar controles existentes
- Verificar efectividad de los controles
- Establecer prioridades de tratamiento





# Componentes: Respuesta al Riesgo



I  
M  
P  
A  
C  
T  
O



PROBABILIDAD

ANÁLISIS



## CONTROLES NECESARIOS

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la Dirección **debe identificar las actividades de control que permitirán asegurar que las respuestas** a los riesgos se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna.

Si bien las actividades de control se establecen, por norma general, para asegurar que se llevan a cabo de manera adecuada la respuesta a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituirán la respuesta al riesgo.

## Opciones ante el riesgo

Evitar un riesgo determinado

Reducir el riesgo

Transferir el riesgo

Asumir el riesgo



Las malas noticias son que el riesgo nunca se elimina del todo

Las opciones ante el riesgo son muchas, entre la retención total (**gran apetito de riesgo**) o la transferencia total (**nulo apetito de la empresa por sus riesgos**)

## RESPUESTA/TRATAMIENTO DEL RIESGO

**Evitar el riesgo**, implica tomar las medidas para prevenir un riesgo adverso. Es siempre la primera alternativa a considerar y se logra cuando al interior de los procesos se generan cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación como resultado de la implantación de adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, entre otros.

**Reducir el riesgo**, implica reducir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.

**Compartir o transferir el riesgo**, consiste en trasladar el impacto negativo de una amenaza, junto con la propiedad de la respuesta, a un tercero. Transferir el riesgo simplemente da a otra parte la responsabilidad de su gestión; no lo elimina. Por ejemplo, los seguros y otro sería la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un sólo lugar.

**Asumir el riesgo**, luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

# e) Establecimiento de Posibles Respuestas al Riesgo

Las respuestas a los riesgos se enmarcarán en las siguientes categorías:

**I. Aceptar:** No se adopta ninguna actividad de control que mitigue a la probabilidad o la severidad del riesgo. Este tipo de respuesta es seleccionada al no existir actividad de control mitigante y la máxima autoridad asume la responsabilidad de continuar con las estrategias asociadas por conveniencia a la prestación de servicios o entrega de productos institucionales.

**II. Evitar:** Se evita realizar las estrategias, planes de acción o programas que den lugar al riesgo, por lo que no se describe una actividad de control específica.

**III. Reducir:** Se adoptan medidas para reducir la probabilidad o la severidad del riesgo, o ambos. Este tipo de respuesta implica la selección de las actividades de control que se adoptan en una organización o la definición de acciones específicas, ante la ausencia de un control mitigante.

**IV. Compartir:** Se reduce la probabilidad o la severidad del riesgo transfiriendo o compartiendo una parte del mismo. Las respuestas implican la selección de actividades de control compartidas; habitualmente incluyen la contratación de seguros o la tercerización de una actividad, entre otros





# TIPOS DE CONTROL

## SEGÚN LA OPORTUNIDAD EN QUE SE EJECUTA EL CONTROL

**PREVENTIVO:** ACTIVIDAD QUE AYUDA A EVITAR QUE OCURRA UN RIESGO

**DETECTIVO:** ACTIVIDAD QUE PERMITE IDENTIFICAR ERRORES LUEGO DE OCURRIDO EL RIESGO

**CORRECTIVO:** SON AQUELOS QUE PERMITE EL RESTABLECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD, DESPUÉS DE SER DETECTADO UN EVENTO NO DESEABLE.

## SEGÚN EL GRADO DE AUTOMATIZACIÓN

**MANUAL:** ACTIVIDAD QUE DEPENDE DE LA HABILIDAD DE LA PERSONA PARA PREVENIR O DETECTAR LOS ERRORES OCURRIDOS

**SEMIAUTOMÁTICO:** ACTIVIDAD QUE DEPENDE DE LA HABILIDAD DE LA PERSONA PARA PREVENIR O DETECTAR LOS ERRORES OCURRIDOS UTILIZANDO INFORMACIÓN PROVENIENTE DE UN SISTEMA

**AUTOMÁTICO:** ACTIVIDAD QUE ES REALIZADA INTERNAMENTE POR EL SISTEMA

# Políticas y procedimientos para (enfoques):

(+) Alcanzar lo que Si se quiere

(-) Evitar lo que no se quiere

## REGLAS DEL JUEGO

“Leyes, regulaciones, sistemas, subsistemas, guías de acción, procesos , métodos, manuales de procedimientos administrativos y operativos, estructura y herramientas , indicadores de gestión y desempeño, autorizaciones, verificaciones, convalidaciones, revisiones, cálculos, registros, etc. para la obtención, gasto del dinero y manera de operar ”

## CONTROLES Y SANCIONES

## PROCEDIMIENTOS: Conjunto de acciones

**¿ QUÉ ?**

**¿ QUIÉN ?**

**¿ CÓMO ?**

**¿ CUÁNDO ?**

**¿ DÓNDE ?**

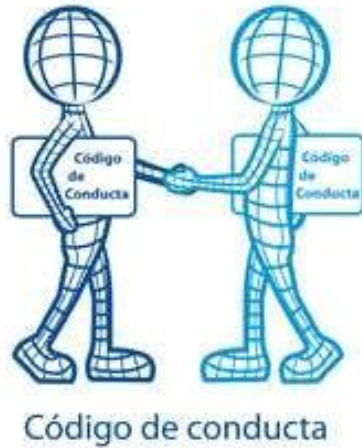
**¿ POR QUÉ ?**

---

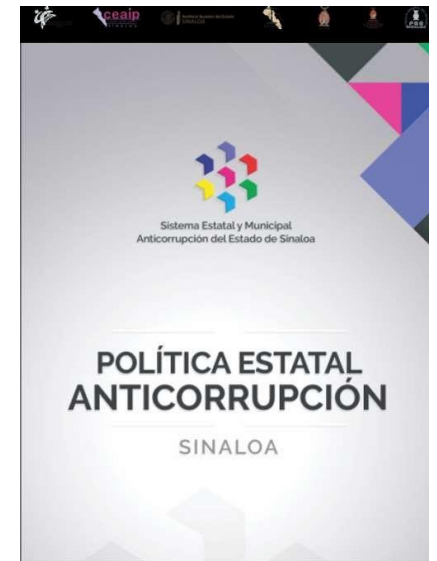
---

**¿ CON QUÉ CONSECUENCIAS ?**

**¿ CÓMO VAMOS A EVITARLO ?**



## DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS 2021



# IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES

El riesgo tendrá que ser administrado y la entidad necesitará implantar y mantener un sistema efectivo de control interno, para mantener el riesgo en un nivel aceptable, por lo que al seleccionar la respuesta al riesgo, la máxima autoridad deberá considerar lo siguiente:

- El efecto potencial que puede tener sobre la importancia del riesgo y qué opciones de respuesta están alineadas con la tolerancia al riesgo de la entidad.
- La segregación de funciones, que permita que la respuesta adoptada logre la reducción prevista de la importancia del riesgo.
- El análisis costo/beneficio de las posibles respuestas.

## f) Evaluación de Riesgo Residual

Una vez establecidas las respuestas al riesgo, enfocadas en reducir y compartir, para adherirlas a la matriz generada, deberá valorarse la capacidad de mitigación de las mismas, utilizando los siguientes criterios de madurez y eficiencia del control.

VALOR	CRITERIO DE MADUREZ DEL CONTROL INTERNO	DESCRIPCIÓN DE CRITERIO	CAPACIDAD DE MITIGACIÓN DE RIESGO
1	Básico	El control funciona de una forma empírica y se aplica a criterio de la autoridad a cargo del proceso	Ineficiente
2	Operativo	Control transmitido de un cargo a otro informalmente, para lograr el funcionamiento operativo y con decisiones centralizadas en la autoridad a cargo del proceso	Mínima
3	Funcional	El control es parte de documentos o instrucciones dadas por escrito a los empleados mediante la transmisión de conocimientos. Los controles buscan el funcionamiento de procesos administrativos para el alcance de objetivos operativos	Media
4	Razonable	El control se incluye formalmente en políticas y procedimientos escritos, actualizados de acuerdo a la necesidad de la entidad, enfocándose en el funcionamiento de los procesos operativos clave para el alcance de objetivos. Los controles son comunicados por escrito	Aceptable
5	Eficiente	El diseño del control permite la actualización constante, para que funcione oportuna y eficientemente en la estrategia, operaciones, así como en los procesos de registro financiero. El control es comunicado a los servidores públicos mediante capacitaciones formales por escrito. El control mitiga riesgos y permite la retroalimentación a los ejecutores para la mejora continua	Optima

Al aplicar los valores de mitigación de las respuestas al riesgo en la matriz de riesgo inherentes deberá contemplarse la siguiente fórmula para obtener el riesgo residual:

**Riesgo inherente dividido entre el valor de mitigación de la respuesta al riesgo = Riesgo residual**

Los resultados obtenidos deberán acumularse en la Matriz de Evaluación de Riesgos, con el objetivo de contar con un portafolio de riesgos residuales.

# g) Tolerancia al Riesgo

La unidad especializada de la entidad deberá presentar los resultados en la matriz, adicionando la valoración relacionada a la tolerancia al riesgo, con rangos autorizados por la máxima autoridad de la entidad; los rangos normalmente serán definidos por la filosofía de control y buena gobernanza instituidos y de acuerdo a la cantidad de exposición al riesgo de la administración al ejecutar las estrategias. Los rangos podrán basarse en la madurez del control de la entidad, por lo que a mayor exposición de riesgo, se determinarán rangos alejados de la valoración de riesgos, bajo un enfoque conservador; el cuadro siguiente muestra los rangos y la representación gráfica del mapa de riesgos, basada de la tolerancia recomendada. (Decisión de la máxima autoridad):

## TOLERANCIA AL RIESGO

MATRIZ DE TOLERANCIA AL RIESGO			
RANGO	CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PRIORIZACIÓN
1 a 10.00	Básico	Riesgo residual tolerable que no requiere atención inmediata. Es gestionado razonablemente por el control interno de la entidad	VERDE
10.01 a 15.00	Gestionable	Riesgo residual que puede ser gestionado a través de opciones de control adicionales o respuestas específicas al riesgo	AMARILLO
15.01 en adelante	No tolerable	Riesgo residual tolerable con mayor exposición a no alcanzar los objetivos, es necesario replantear la estrategia a la respuesta al riesgo. Requiere atención inmediata	ROJO



SISTEMA NACIONAL DE CONTROL  
INTERNO GUBERNAMENTAL

**-SINACIG-**

## EJEMPLOS DE TIPOS DE CONTROLES

Controles de Gestión	Políticas claras aplicas
	Seguimiento al plan estratégico y operativo
	Indicadores de gestión
	Tableros de Control
	Seguimiento al cronograma
	Evaluación del desempeño
	Informes de gestión
	Monitoreo de riesgos
Controles Operativos	Conciliaciones
	Consecutivos
	Verificación de firmas
	Listas de chequeo
	Registro controlado
	Segregación de funciones
	Niveles de autorización
	Custodia apropiada
	Procedimientos formales aplicados
	Pólizas
	Seguridad física
	Contingencias y respaldos
	Personal capacitado
Aseguramiento y calidad	
Controles Legales	Normas claras y aplicadas
	Control de términos



## ¿Cómo se valora los Controles?

EJEMPLO:

PÁRAMETROS	CRITERIOS	TIPO DE CONTROL		PUNTAJES
		Probabilidad	Impacto	
Herramientas para ejercer control	Posee una herramienta para ejercer el control			15
	Existen manuales instructivos o procedimientos para el manejo de la herramienta			15
	En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva			30
Seguimiento al control	Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento			15
	La frecuencia de la ejecución del control y seguimiento es adecuada			25
TOTAL				100

## ¿Cómo se valora los Controles?



### Casillas a desplazar según calificación anterior

RANGOS DE CALIFICACIÓN DE LOS CONTROLES	DEPENDIENDO SI EL CONTROL AFECTA PROBABILIDAD O IMPACTO DESPLAZA EN LA MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS.	
	CUADRANTES A DISMINUIR EN LA PROBABILIDAD	CUADRANTES A DISMINUIR EN EL IMPACTO
Entre 0-50	0	0
Entre 51-75	1	1
Entre 76-100	2	2



# VULNERABILIDAD DEL CONTROL

## MATRIZ DE VULNERABILIDAD

<b>PRIORIZACIÓN INICIAL</b>	<b>9</b>	9	18	27	36	45
	<b>6</b>	6	12	18	24	30
	<b>4</b>	4	8	12	16	20
	<b>3</b>	3	6	9	12	15
	<b>2</b>	2	4	6	8	10
	<b>1</b>	1	2	3	4	5
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		Documentados, Aplicados y Efectivos	Aplicados, Efectivos y No documentados	Aplicados, No efectivos	No aplicados	No existen
<b>VALORACIÓN DEL CONTROL</b>						

<b>NIVEL EXPOSICIÓN RIESGO</b>	<b>OPCIÓN DE TRATAMIENTO</b>	<b>ACCIONES A TOMAR</b>
<p style="text-align: center;"><b>GRAVE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Riesgos con calificación superior 6 a 9</b></p>	<p style="text-align: center;">Evitar Reducir Transferir Compartir</p>	<p>Se deberá implementar inmediatamente las acciones preventivas que conlleven a evitar, reducir, transferir o compartir el riesgo de acuerdo al procedimiento del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>Las acciones preventivas tomadas deberán conllevar a implementar nuevos controles que prevengan la materialización del riesgo y a mitigar el impacto.</p> <p>Se debe implementar el plan de contingencia frente a estos riesgos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>MODERADO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Riesgos con calificación entre 3 y 4</b></p>	<p style="text-align: center;">Reducir Transferir Compartir</p>	<p>Se deberá implementar acciones preventivas que conlleven a reducir, transferir o compartir el riesgo de acuerdo al procedimiento del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>Se deberá implementar acciones preventivas que conlleven a mejorar o documentar los controles existentes.</p> <p>La implementación de un plan de contingencia estará sujeto a las necesidades del usuario de la metodología</p>
<p style="text-align: center;"><b>LEVE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Riesgos con calificación inferior o igual a 2</b></p>	<p style="text-align: center;">Asumir</p>	<p>Se debe realizar seguimiento a los riesgos con el fin de verificar su impacto, probabilidad y la valoración de los controles.</p>

## ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA SELECCIÓN DEL TRATAMIENTO

Viabilidad jurídica

Viabilidad técnica

Viabilidad institucional

Viabilidad financiera o económica

Análisis de costo-beneficio



## MATRIZ DE RIESGO

Riesgo	Evaluación de Riesgo						Respuesta al Riesgo			Riesgo residual	Responsable
	Impacto		Probabilidad		Nivel de riesgo		Respuesta	Acciones	Actividades de Control		
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor					

**Riesgo:** posibilidad de ocurrencia de un evento que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

**Evaluación del riesgo:** resultado obtenido en la matriz de calificación, evaluación entre impacto y probabilidad.

**Acciones:** responde al accionar de mejora que realizara la entidad en base a la respuesta al riesgo.

**Actividades de control:** son aquellos controles necesarios a implementar, que se incluirán para dar respuesta al riesgo y su acción respectiva.

**Riesgo residual:** es el resultado de determinar la vulnerabilidad de la entidad al riesgo, luego de confrontar la evaluación del riesgo con las respuestas.

**RESPUESTA**



# h) Matriz de Evaluación de Riesgos

<b>Entidad</b>	
<b>Período de evaluación</b>	

1 a 10 Tolerable
10.01 a 15 Gestionable
15.01 + No Tolerable

No.	(1) Tipo Objetivo	(2) Ref.	(3) Área Evaluada	(4) Eventos Identificados	(4) Descripción del Riesgo	(5) Evaluación		(7) Riesgo Inherente	(8) Valor Control Mitigador	(9) Riesgo Residual	(10) Control interno para mitigar (gestionar el riesgo)	(11) Observaciones
						(5) Probabilidad	(6) Severidad					
1												
2												
3												
4												
5												

**Conclusión:**

**Firma**

**Nombre del Responsable**

**Puesto**



SISTEMA NACIONAL DE CONTROL  
INTERNO GUBERNAMENTAL

**-SINACIG-**

No.	DESCRIPCIÓN
1	Identificar el tipo de objetivos, operacionales, estratégicos, cumplimiento y financieros.
2	Indicar el número del tipo de objetivos, ejemplo: O-1, E-1, C-1 o F-1.
3	Identificar el área que se está evaluando.
4	Describir el evento que se ha identificado como riesgo.
5	Indicar la Valoración de probabilidad del evento.
6	Indicar la valoración de la severidad del evento.
7	Colocar el resultado del riesgo inherente, el cual se origina de multiplicar el valor de la probabilidad por el valor de severidad del evento.
8	Indicar el valor del control que mitigará la severidad.
9	Colocar el resultado del riesgo residual, el cual de origina de dividir el riesgo inherente entre el valor del control mitigante.
10	Indicar los diferentes controles que mitigarán el riesgo.
11	Colocar observaciones que se deriven del análisis de la matriz y los documentos que soporten el control mitigador (digital) .



SISTEMA NACIONAL DE CONTROL  
INTERNO GUBERNAMENTAL

**-SINACIG-**

# i) Plan de Trabajo en Evaluación de Riesgos

<b>Entidad</b>	
<b>Período de evaluación</b>	

	(1)	(2)	(3)	(4)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	
NO.	Riesgo	Ref Tipo Riesgo	Nivel de Riesgo Residual	Controles Recomendados	Prioridad de Implimentación	Recursos Internos o Externos	Puesto Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Comentarios
1										
2										
3										
4										
5										

<b>Firma</b>	
<b>Nombre del Responsable</b>	
<b>Puesto</b>	



SISTEMA NACIONAL DE CONTROL  
INTERNO GUBERNAMENTAL

**-SINACIG-**

No.	DESCRIPCIÓN
1	Descripción del riesgo determinado en el proceso de evaluación de riesgos.
2	El nivel de riesgo asociado a cada riesgo identificado que se determinó en el proceso de evaluación de riesgos.
3	Controles recomendados para la mitigación o transferencia del riesgo.
4	La prioridad de acción se determina sobre la base de los niveles de riesgos y los recursos disponibles.
5	Los controles seleccionados para la implementación.
6	Recursos internos y externos necesarios para la implementación de los controles determinados.
7	Lista de equipo y personas que serán responsables de implementar los controles, ya sean nuevos o mejorados.
8	Fecha de inicio para la aplicación de los controles previstos.
9	Fecha de finalización de los controles previstos aplicados.
10	Plan de mantenimiento, de revisión y evaluación de los controles, después de la implementación.



SISTEMA NACIONAL DE CONTROL  
INTERNO GUBERNAMENTAL

**-SINACIG-**

# k) Matriz de Continuidad de Evaluación de Riesgos

<b>Entidad</b>	
<b>Período de evaluación</b>	

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
No.	Rango	Sub Tema	Nivel de Tolerancia	Método de Monitoreo	Frecuencia de Monitoreo	Responsable	Severidad del Riesgo
1							
2							

<b>Firma</b>	
<b>Nombre del Responsable</b>	
<b>Puesto</b>	

No.	DESCRIPCIÓN
1	Descripción del riesgo.
2	Listados de riesgo específico por cada tipo de riesgos (E. 1.1 , E. 1.2)
3	Nivel de tolerancia mínimo a ser aceptado.
4	Método de monitoreo para evaluar el riesgo.
5	Frecuencia de revisión.
6	Responsables del monitoreo y de informar oportunamente.
7	Severidad al pasar el límite de tolerancia.

SISTEMA NACIONAL DE CONTROL  
INTERNO GUBERNAMENTAL

**-SINACIG-**

## Plantilla Resumen Individual

ANÁLISIS DEL RIESGO					
<b>PROCESO:</b> ATENCIÓN AL USUARIO					
<b>OBJETIVO:</b> Dar trámite oportuno a las solicitudes provenientes de las diferentes partes interesadas, permitiendo atender las necesidades y expectativas de los usuarios, todo dentro de una cultura de servicio y de acuerdo a las disposiciones legales vigentes					
RIESGO	CALIFICACIÓN		Tipo Impacto	Evaluación	Medidas de respuesta
	Probabilidad	Impacto			
Incumplimiento en la generación de las respuestas a los usuarios(términos establecidos por la ley)	3	3	Legal	Riesgo Inaceptable	Evitar, reducir, compartir o transferir el riesgo

## RIESGO RESIDUAL

El riesgo residual es aquél que permanece después que la Dirección toma las acciones de control necesarias para reducir la probabilidad y consecuencia del riesgo.

### Criterios para la valoración del riesgo residual

#### CRITERIOS

No existe actividades de control

Existen actividades de control

Existen actividades de control eficaces

#### VALORACIÓN DEL RIESGO RESIDUAL

Se mantiene el nivel de riesgo residual

Se reduce en un nivel del riesgo inicial

Se reduce en dos niveles de riesgo inicial

RESPUESTA

## Formulación de las Políticas de Administración de Riesgos

Está a cargo del Titular de la Entidad y el Comité de Control Interno y se basa en el mapa de riesgos construido durante el proceso; la política señala qué debe hacerse para efectuar el control y su seguimiento, basándose en planes estratégicos y los objetivos institucionales o por procesos.

Contenido:

- Los objetivos que se esperan lograr
- Las estrategias para establecer cómo se van a desarrollar las políticas, a largo, mediano y corto plazo.
- Los riesgos que se van a controlar
- Las acciones a desarrollar contemplando el tiempo, los recursos, los responsables y el talento humano requerido.
- El seguimiento y evaluación a la implementación y efectividad de las políticas.





## Indicadores Clave de Riesgos KRI

Son métricas que miden la probabilidad de que ocurra un riesgo

Sirven como herramienta de monitoreo y mitigación de los riesgos

Avisan cuando algo no funciona como debería.

Dan una alerta temprana a los gestores para que tomen decisiones y acciones oportunas.

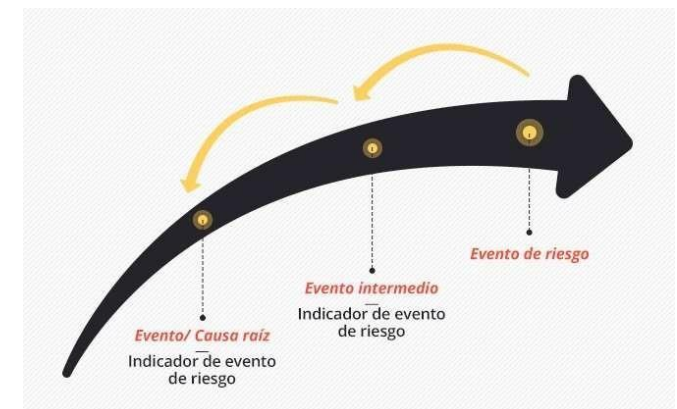
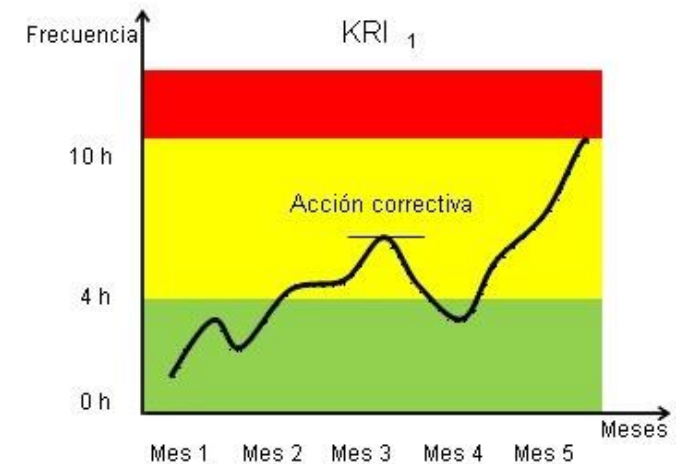
### Características:

**Medibles:** Deben ser cuantificables (En número, porcentaje, volumen, etc.)

**Predictivos:** Generar alertas tempranas

**Comparables:** Deben mostrar una evolución con el tiempo

**Informativos:** Deben mostrar datos útiles para la toma de decisiones



## ¿Por qué son importantes los indicadores?

Subrayan las debilidades de los controles.

Ayudan a fortalecer los controles deficientes

Facilitan el proceso del informe de riesgos

Ayudan a evitar el escalamiento de los riesgos

Mejoran y validan el marco de evaluación de riesgos

Ayudan a la mejora continua.



**EJEMPLOS  
RIESGO/INDICADOR:**

RIESGO 1:

CLIENTES DUPLICADOS EN EL SISTEMA

**INDICADOR:**

PORCENTAJE DE CLIENTES DUPLICADOS=

CLIENTES REGISTRADOS MAS DE UNA VEZ/TOTAL DE CLIENTES  
REGISTRADOS

RIESGO 2:

AUDITORÍAS NO INICIADAS EN LA FECHA PROGRAMADA

**INDICADOR:**

AUDITORÍAS NO INICIADAS OPORTUNAMENTE/TOTAL DE AUDITORÍAS  
PROGRAMADAS

## Señales Preventivas

Afrontar y gestionar esos peligros antes de que se materialicen.



## Simbología

En México la simbología se divide en dos grandes rubros:

### SEÑALES PREVENTIVAS



CURVA



CODO



CURVA INVERSA



CODO INVERSO



CAMINO SINUOSO



CRUCE



ENTRONQUE EN T



ENTRONQUE EN DELTA



ENTRONQUE LATERAL OBLICUO



ENTRONQUE EN Y



GLORIETA



INCORPORACIÓN DEL TRÁNSITO



DOBLE CIRCULACIÓN



SALIDA



ESTRECHAMIENTO SIMÉTRICO



PUENTE MÓVIL



PUENTE ANGOSTO



ANCHURA LIBRE



ALTURA LIBRE



VADO



TERMINA PAVIMENTO



SUPERFICIE DERRAPANTE



PENDIENTE PELIGROSA



ZONA DE DERRUMBES



ALTO PRÓXIMO



PEATONES



ESCOLARES



GANADO



CRUCE DE FERROCARRIL



MAQUINARIA AGRÍCOLA



SEMÁFORO



CAMINO DIVIDIDO



CICLISTAS



GRAVA SUELTA

## Plan de Contingencia del Negocio o Plan de Continuidad de Negocio

Lo importante es que tengamos un plan, mediante el cual se hayan trazado las líneas directrices de nuestra actuación en caso de que...suceda un determinado fenómeno. Es un sofisticado elemento de gerencia de riesgos, supone un paso más allá en el análisis y control de los riesgos

1. Mapa de Riesgos
2. Plan de Contingencia
3. Plan de Comunicación

El mapa de riesgo será la guía ante cada situación que se presente y nos estará sugiriendo o poniendo en camino sobre el posible plan para abordar cada situación



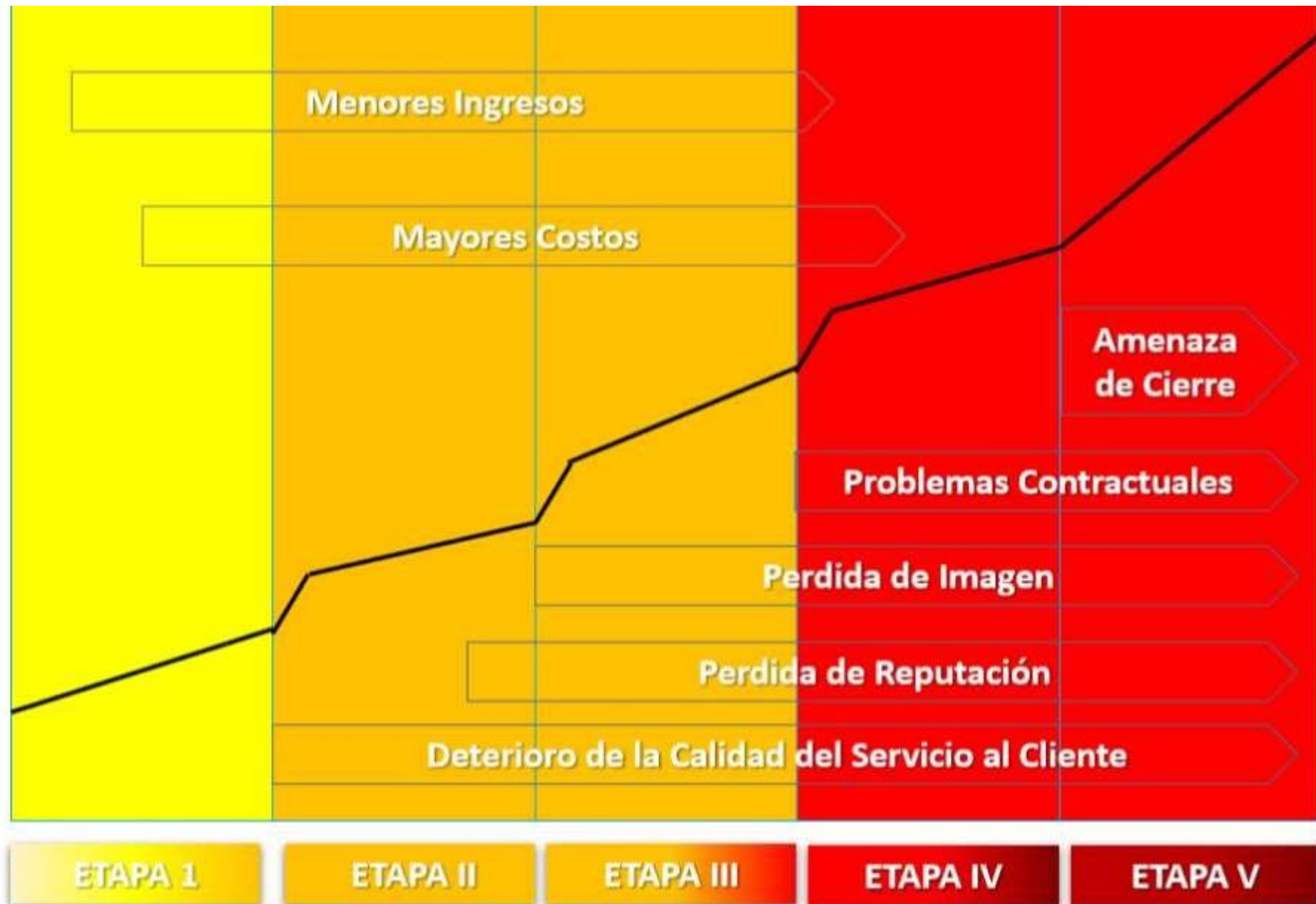
**¿QUÉ HARÍAMOS SI?**

# Escalamiento de evento a desastre



**EL EVENTO ACTIVA LA RESPUESTA**

## SI NO APLANAMOS LA CURVA QUEBRAMOS

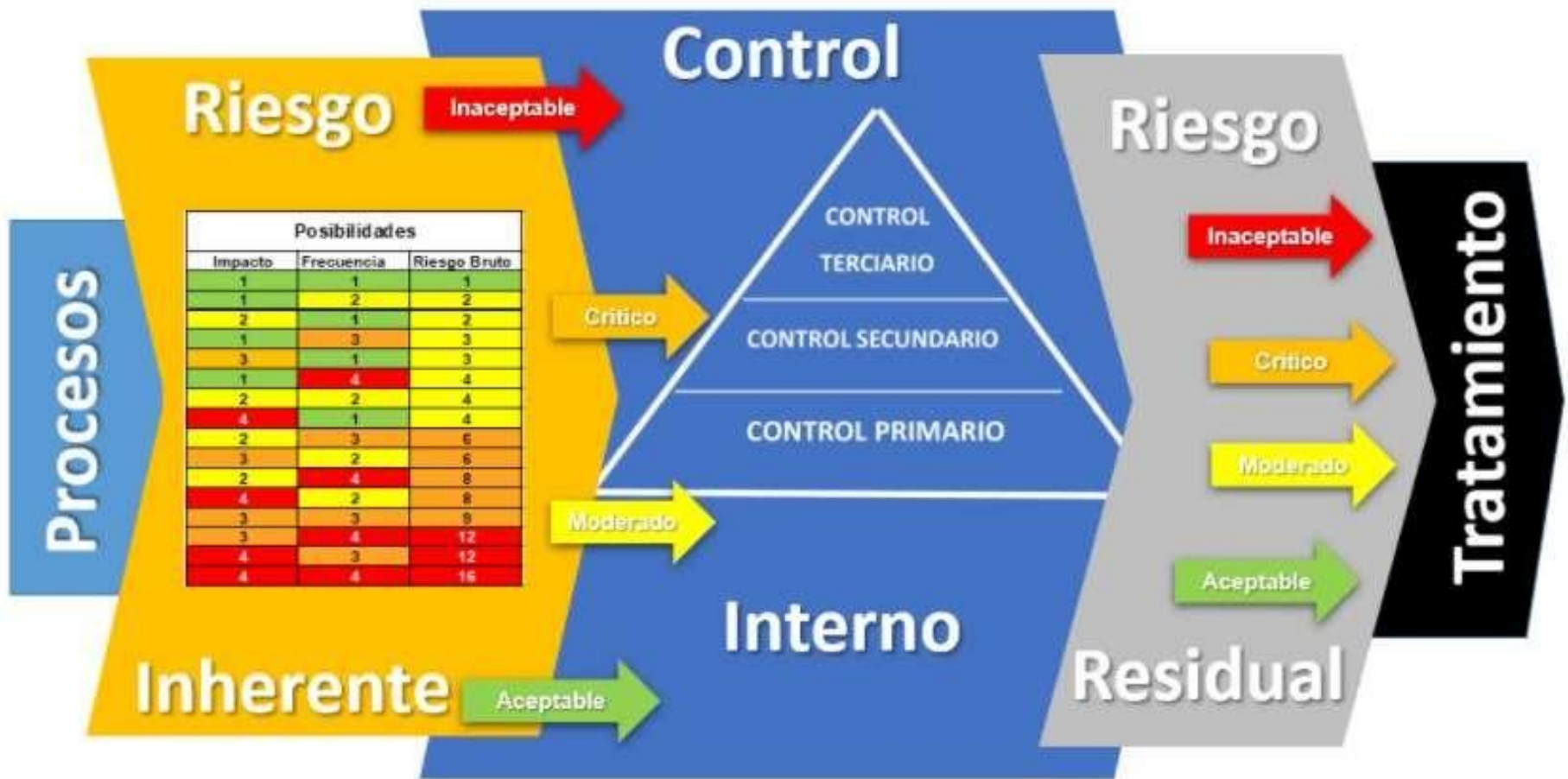








# Creando Valor Agregado



**DE LA TEORÍA A LA PRACTICA**

## CASO PRÁCTICO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

A continuación se presenta la identificación, valoración y respuesta a los riesgos del proceso de adquisición y contrataciones de bienes y servicios en una entidad del sector público:

### ***Primer paso***

Del proceso “Adquisiciones y Contrataciones de Bienes y Servicios” se identificaron varios subprocesos que lo conformaban, de los cuales se seleccionaron dos:

- Requerimiento de bienes y servicios incluidos en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones
- Requerimiento de bienes y servicios no programados en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones.

### ***Segundo paso***

Se identificaron las gerencias o unidades orgánicas que estaban involucradas en los subprocesos, entre éstas:

- Áreas usuarias
- Gerencia de Administración y Finanzas
- Departamento de Logística
- Oficina de Planeación y Desarrollo
- Comité Especial
- Oficina de Asesoría Jurídica
- Gerencia General.

### ***Tercer paso***

Se efectuaron reuniones con las gerencias involucradas y se plantearon, a través de una tormenta de ideas, los principales riesgos que estarían involucrados en los subprocesos seleccionados. Para ello se determinaron qué objetivos específicos debería cumplir cada subproceso y qué causas podrían originar riesgos.

Como resultado de las reuniones desarrolladas se elaboró el **Registro de Riesgos** respectivo.

### ***Cuarto paso***

Identificados los riesgos de los subprocesos, se procedió a realizar conjuntamente con las gerencias involucradas la valorización respectiva de los riesgos tomando en cuenta las escalas de probabilidad e impacto establecidas en el presente documento.

### ***Quinto paso***

Habiendo valorado los riesgos, se procedió a establecer las posibles respuestas y actividades de control que se deberán tomar para la minimización del riesgo, obteniendo finalmente el riesgo residual que la entidad deberá asumir.

Finalmente se elaboró la **Matriz de Riesgos** que incluía la valoración, respuesta y actividad de control a implementar.

# MATRIZ DE RIESGOS Y SEGUIMIENTO DE CONTROLES

Proceso: Proceso de Adquisiciones y Contrataciones de Bienes y Servicios						
Sub proceso	Objetivo del proceso	RIESGO		Tipo de Riesgo	Causas (Factores Internos y Externos)	Efectos
Proceso de Requerimiento de Bienes y Servicios incluidos en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones	Garantizar la adquisición de bienes y servicios de acuerdo con las especificaciones técnicas y/o términos de referencia	R1	Requerimientos de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas erróneas o insuficientes	Riesgo Operativo	* Personal del área usuaria no detalla especificaciones técnicas * Interpretación errónea de especificaciones técnicas por parte de personal * Llenado erróneo de la información en el sistema	* Adquisiciones de bienes y servicios innecesarios * Adquisición de bienes y servicios sobrevaluados
		R2	Generación de requerimientos mal planificados	Riesgo Operativo	* Personal que desconoce la proyección de necesidades de su área * Personal no capacitado	* Desabastecimiento de bienes y servicios, ocasionado realizar varios requerimientos que llevarían a fraccionamientos.
		R3	Información mal ingresada al sistema informático	Riesgo Operativo	* Incorrecta manipulación del sistema por los usuarios * Modificaciones de la información en el sistema por usuarios no autorizados	* Pérdida de información * Pérdida de tiempo
	Evaluar precios de mercado, garantizando el uso de los recursos de la empresa	R4	Cotizaciones sobrevaluadas	Riesgo Financiero	* Proveedores de bienes y servicios determinan el valor referencial no acorde a la realidad del mercado * Personal involucrado en favorecer a un postor o proveedor específico * No se efectúan las cotizaciones necesarias	* Adjudicaciones con precios sobrevaluados ó bienes y servicios adquiridos con precios inferiores obteniendo productos de baja calidad * Perjuicio económico para la entidad
		R5	Bases para adquisiciones mal elaboradas	Riesgo Operativo y Riesgo de Cumplimiento	* Personal involucrado en favorecer a un postor o proveedor específico * Personal cuenta con limitaciones técnicas profesionales * Personal no capacitado	* Adquisición de bienes y servicios sobrevaluados * Adquisición de bienes y servicios de mala calidad * Procesos de selección deficientes ocasionando perjuicio a la entidad
		R6	Calendario de actividades para los procesos de selección con tiempos prolongados determinado por la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.	Riesgo de Cumplimiento Riesgo externo	* Ente rector CONSUCODE determina mediante la normatividad los plazos para los procesos de selección	* Falta de atención a los usuarios perjudicando las necesidades oportunas de la entidad.
Proceso de requerimiento de bienes y servicios no programados en el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones	Garantizar el registro de las adquisiciones de bienes y servicios, no programadas	R7	Requerimientos de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas erróneas o insuficientes	Riesgo Operativo	* Personal del área usuaria no identifica necesidades reales * Personal involucrado en favorecer a un postor o proveedor específico	* Adquisición de bienes y servicio de poca utilidad
	Cautelar el adecuado uso de los recursos de la empresa	R8	Bienes y servicios con mayor costo	Riesgo operativo	* Incorrecta estimación de costos de parte del personal. * No se efectúan las cotizaciones necesarias	* Adquirir a precios no acordes con el mercado * Requerimientos de bienes y servicios con precios elevados * Solicitar disponibilidad presupuestal innecesaria
	Asegurar la obtención oportuna de los bienes y servicios no programadas	R9	Retrasos de antes superiores de control en la atención a requerimientos presupuestales	Riesgo Financiero Riesgo Externo	* Normativa legal	* Incumplimiento de la ejecución presupuestal * No se concreta la modificación presupuestal * Retraso en la adquisición de bienes importantes

RESPUESTA

# MATRIZ DE RIESGOS Y SEGUIMIENTO DE CONTROLES

Riesgo	Evaluación del Riesgo						Respuesta al Riesgo			Riesgo Residual	Responsable
	Probabilidad		Impacto		Nivel de riesgo		Respuesta	Actividades	Controles necesarios		
	Nivel	Valor	Nivel	Valor	Nivel	Valor					
R1 Requerimientos de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas erróneas o insuficientes	Posible	2	Desastroso	3	Importante	6	REDUCIR	Establecer lineamientos que permitan la revisión de las especificaciones técnicas de los bienes y servicios	* CGO o CIAF revisan y aprueban requerimientos * Comité especial elabora bases de acuerdo a las especificaciones técnicas * Logística revisa y da V°B° a las bases * Asesoría Legal coloca V°B° a las bases * CGO o CIAF aprueba las bases * Cotización efectuada por logística	Moderado	Departamento de Logística
R2 Generación de requerimientos mal planificados	Probable	3	Moderado	2	Importante	6	REDUCIR	Efectuar capacitación de personal sobre temas de planificación	* Desarrollo de capacitaciones periódicas * Desarrollo analítico de adquisiciones de periodos anteriores	Moderado	Oficina de Planeamiento y Desarrollo
R3 Información mal ingresada al sistema informático	Improbable	1	Moderado	2	Tolerable	2	ACEPTAR			Tolerable	Área usuaria
R4 Cotizaciones sobrevaluadas	Posible	2	Moderado	2	Moderado	4	REDUCIR	Establecer como política de compras la realización de 2 cotizaciones como mínimo	* Asistente de compras de bienes o servicios realiza cotización * Realizar 2 cotizaciones como mínimo para una adquisición * Registrar y archivar 2 cotizaciones como mínimo para una adquisición	Tolerable	Departamento de Logística
R5 Bases para Adquisiciones mal elaboradas	Posible	2	Desastroso	3	Importante	6	REDUCIR		* Comité especial elabora bases de acuerdo a las especificaciones técnicas * Logística revisa y da V°B° a las bases * Asesoría legal coloca V°B° a las bases * CGO o CIAF aprueba las bases * La elaboración de bases estará de acuerdo a la normativa legal vigente	Moderado	Comité Especial
R6 Calendario de Actividades para los procesos de selección con tiempos prolongados determinado por la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.	Probable	3	Moderado	2	Importante	6	ACEPTAR			Importante	Asesoría Jurídica
R7 Requerimientos de bienes y servicios contienen especificaciones técnicas erróneas o insuficientes <i>Nota: diferenciar con R1</i>	Posible	2	Desastroso	3	Importante	6	REDUCIR	Establecer lineamientos que permitan la revisión de las especificaciones técnicas de los bienes y servicios	* CGO o CIAF revisa y aprueba requerimientos * Solicitar documentación sustentatoria que evidencie la necesidad de los requerimientos	Moderado	Departamento de Logística
R8 Bienes y servicios con mayor costo	Posible	2	Moderado	2	Moderado	4	REDUCIR	Establecer como política la sustentación de la estimación de precios por parte del área que requiere los bienes y servicios no programados	* Área usuaria presenta sustento de estimación de precios o cotización * Registrar y archivar 2 cotizaciones como mínimo para una adquisición	Tolerable	Departamento de Logística
R9 Retrasos de entes superiores de control en la atención a requerimientos presupuestales	Improbable	1	Moderado	2	Tolerable	2	ACEPTAR			Tolerable	Oficina de Planeamiento y Desarrollo

RESPUESTA

## MAPA DE SITUACIÓN DE RIESGO RESIDUAL

Probabilidad				
Probable	3		R6    R2 ↓ R2	
Posible	2		R8    R4 ↓    ↓ R8    R3    R4	R7    R5    R1 ↓    ↓    ↓ R7    R5    R1
Improbable	1			
Impacto		1	2	3
		Leve	Moderado	Catastrófico

RESPUESTA



**PRINCIPIO 8**

**Considerar el Riesgo de Fraude-Corrupción**

## 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.**

## Considerar el Riesgo de Corrupción

Áreas más susceptibles:

**ingresos,  
adquisiciones,  
obra pública,  
remuneraciones, entre otros.**

Debe haber mecanismos para que cualquier servidor público o tercero pueda informar de manera confidencial y anónima sobre la incidencia de actos de corrupción probables u ocurridos dentro de la institución.

La Administración es responsable de que dichas denuncias sean investigadas oportunamente y se corrijan las fallas que dieron lugar a las presencia de riesgos de corrupción.

## Grado de discrecionalidad del funcionario

- La discrecionalidad del funcionario en áreas críticas tiene que estar reducida a su mínima expresión y debe tener claramente delimitada la responsabilidad.
- La maniobra corrupta mas frecuente es la de decisiones de funcionarios con fines distintos al bien de la organización a la que pertenece y no el robo o sustracción de activos.

Acotar las facultades discrecionales

# **Puntos de Interés**

**Tipos de Corrupción**

**Factores de Riesgos de Corrupción**

**Respuesta a los Riesgos de Corrupción**

## 4.2.6. Consideración de la Exposición a Riesgos de Fraude y Corrupción

La máxima autoridad, equipo de dirección y la unidad especializada de la entidad, deben considerar dentro de la evaluación de riesgos, la identificación y valoración de los riesgos relacionados con el fraude y corrupción, que afecten la presentación de la información y la salvaguarda de los recursos y bienes de la entidad.

Los riesgos deben evaluarse e incluirse en la matriz de riesgos de la entidad.

La identificación de los fraudes y corrupción, ante la respuesta a estos riesgos, deberá alinearse con la normativa aplicable, por lo que adicionalmente se deberá considerar:

- a) Incentivos, influencia y presiones al servidor público para cometer fraude y corrupción.
- b) Áreas o procesos en las que se presente mayor oportunidad de fraude y corrupción.
- c) Actitudes y justificaciones del servidor público ante la oportunidad del fraude y corrupción.

**Considerar el Riesgo de Fraude-Corrupción**



SISTEMA NACIONAL DE CONTROL  
INTERNO GUBERNAMENTAL

**-SINACIG-**

# **Tipos de Corrupción**

La Administración debe de considerar los tipos de corrupción que pueden ocurrir en la institución. Entre los tipos de corrupción más comunes se encuentran:

**Informes Financieros Fraudulentos**

**Apropiación indebida de activos**

**Conflicto de Interés**

**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 de 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

# Tipos de Corrupción

**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 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**

**Otras Trasgresiones:**

**Desperdicio:** acto de usar o gastar recursos de manera exagerada, extravagante o sin propósito.

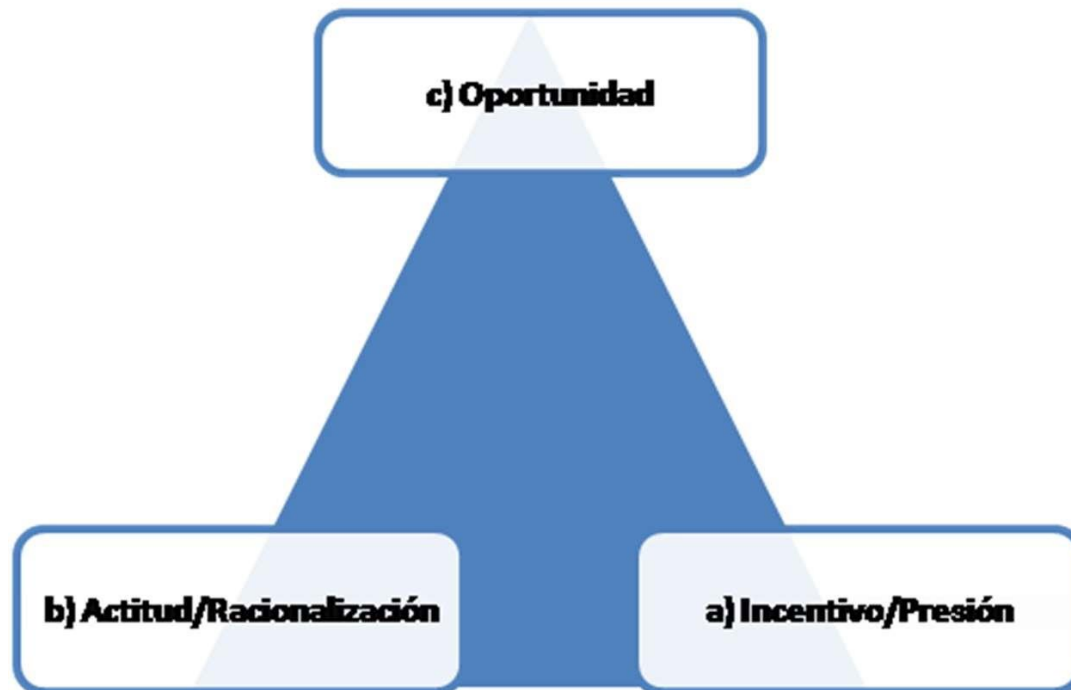


# Factores de Riesgo de Corrupción

**INCENTIVOS /PRESIONES:** La administración y el resto del personal tienen un incentivo o están bajo presión, lo cual provee un motivo para 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 provee una oportunidad para la comisión de actos de corrupción o fraude.

**ACTITUD/RACIONALIZACIÓN:** El personal involucrado es capaz de justificar la comisión de actos de corrupción, fraudes u otras irregularidades. Algunos servidores públicos poseen una actitud, carácter o valores éticos que les permite efectuar intencionalmente un acto de corrupción o deshonesto.



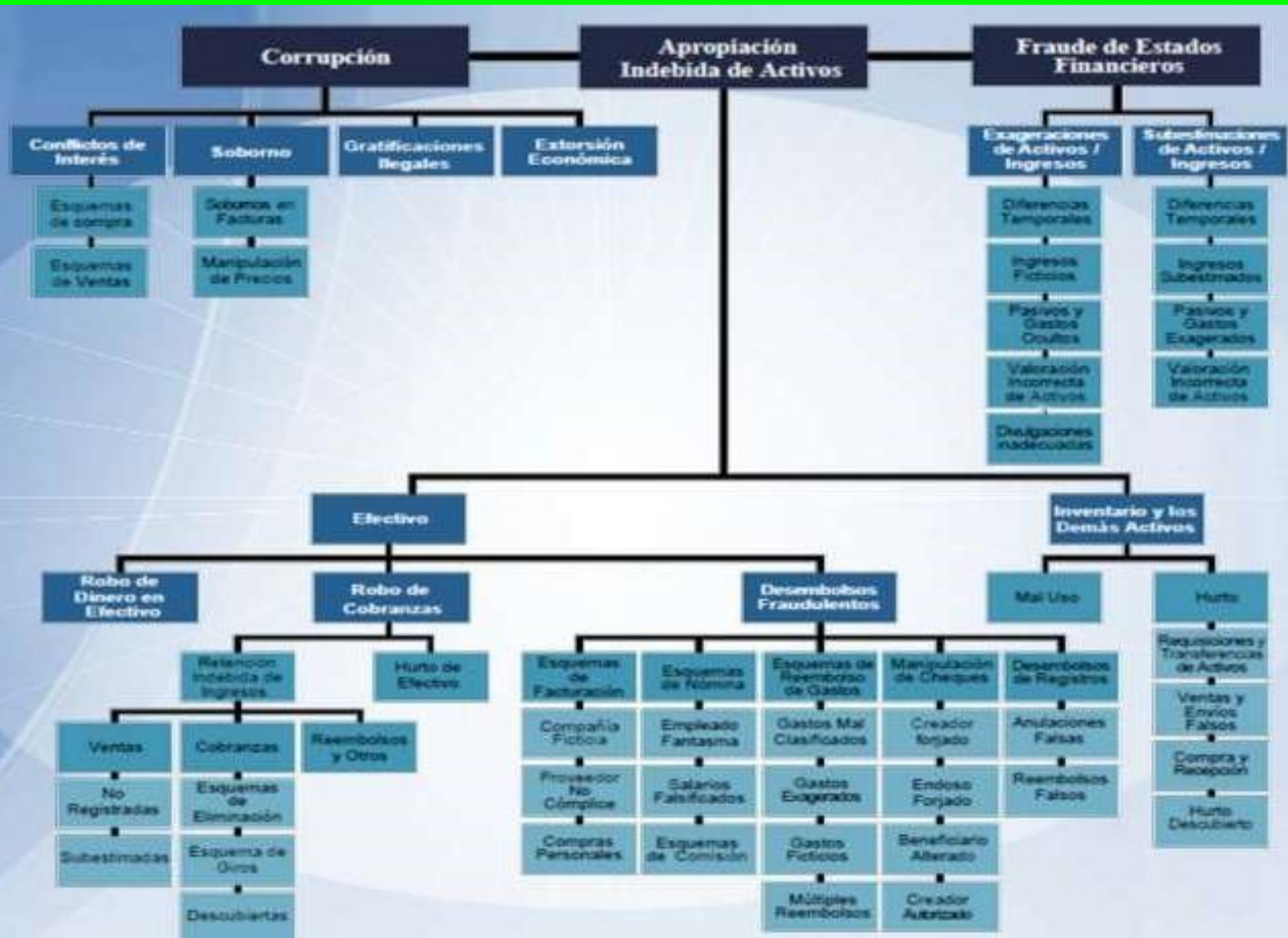
## Respuesta a los Riesgos de Corrupción

La Administración debe de 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 riesgo efectuado para todos los demás riesgos identificados.

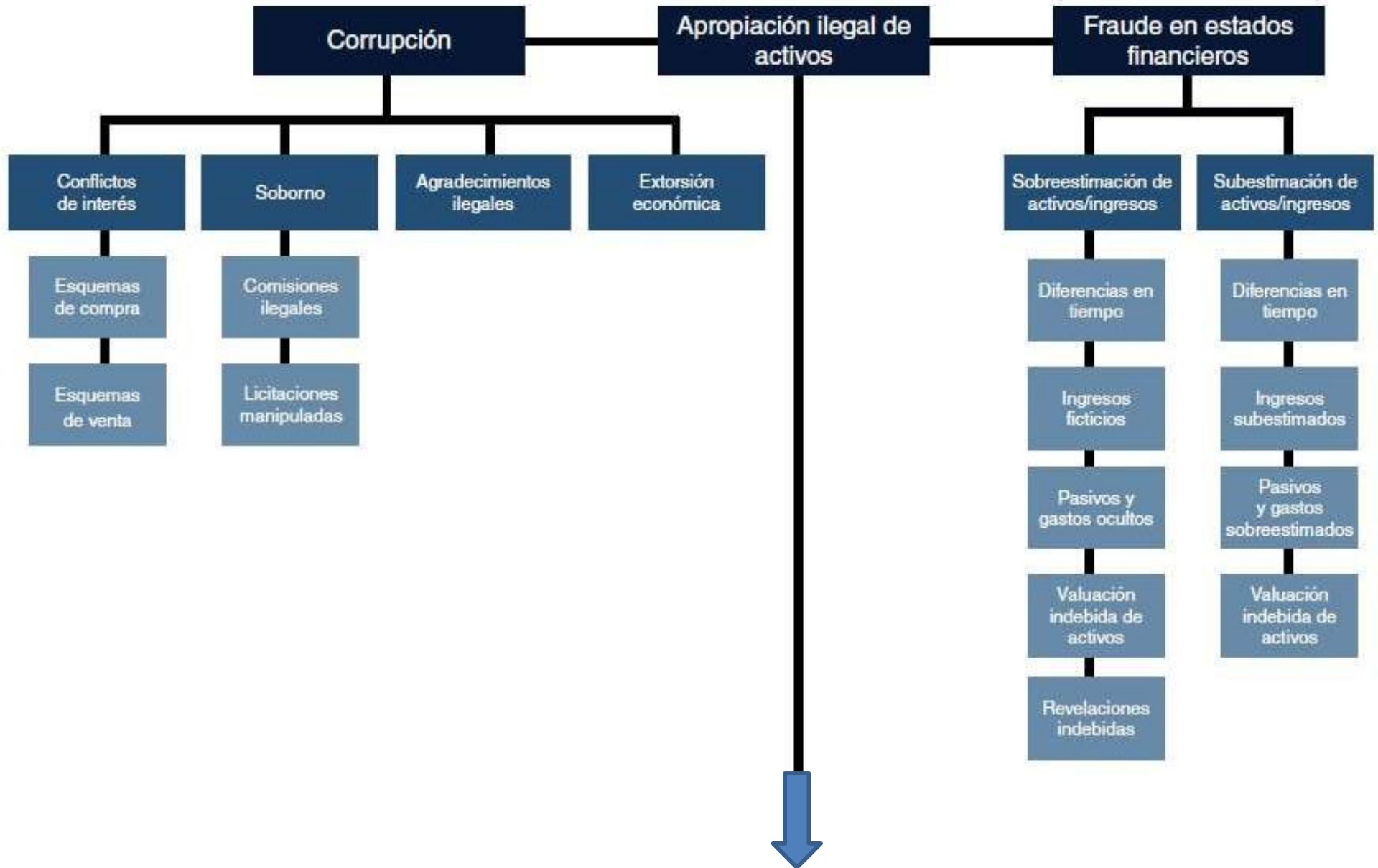
A los riesgos de corrupción fraude, abuso, desperdicio y otras irregularidades identificadas **no les es aplicable el concepto de tolerancia al riesgo**, ya que la incidencia de un acto corrupto implica necesariamente una deficiencia en los objetivos de cumplimiento legal.

**Para los objetivos de cumplimiento, la tolerancia es cero.**

# ÁRBOL DEL FRAUDE



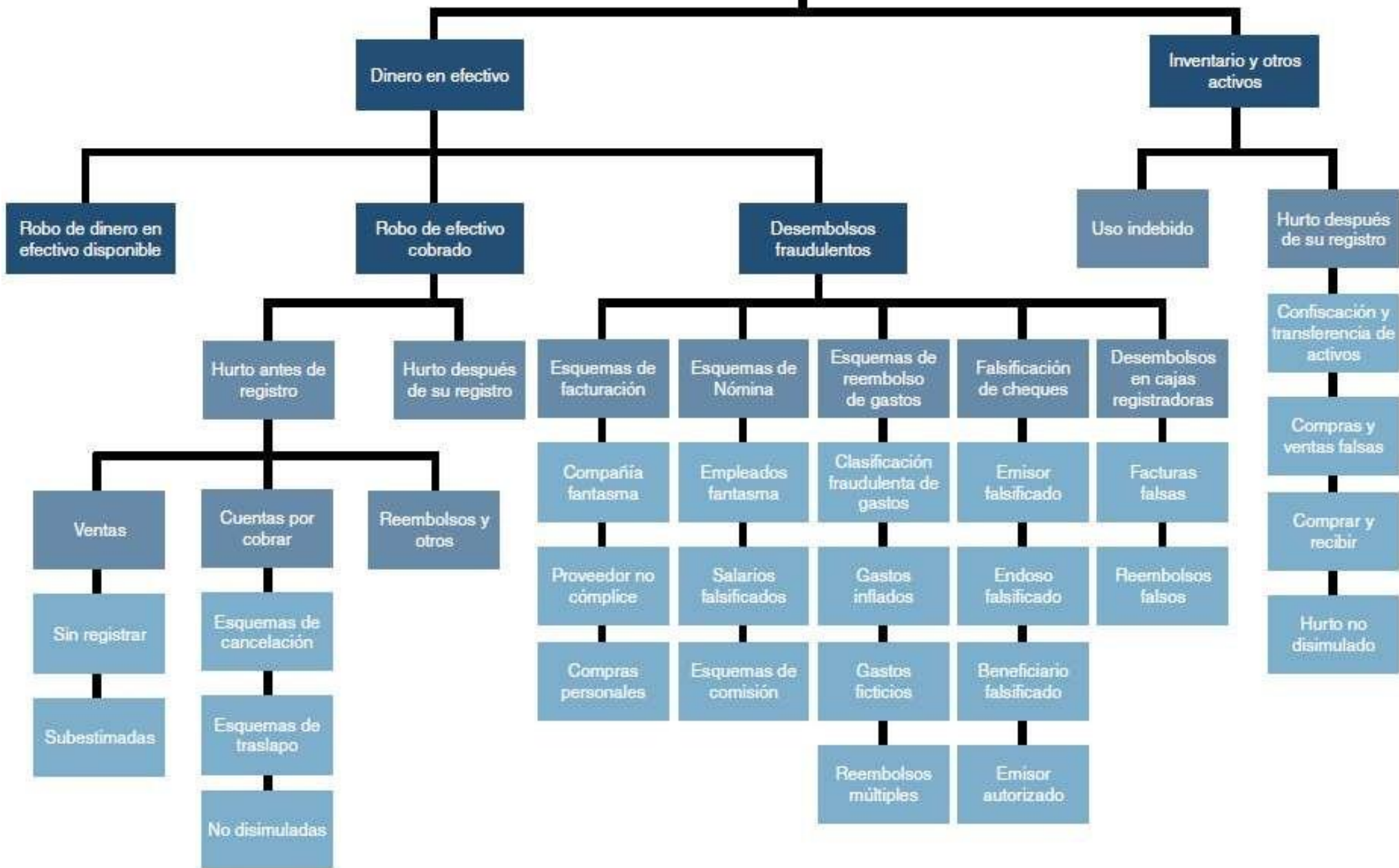
# ARBOL DEL FRAUDE



IDENTIFICACIÓN

# ARBOL DEL FRAUDE

## Apropiación ilegal de activos



IDENTIFICACIÓN

## PRINCIPIO 9

Identificar, Analizar y Responder al Cambio

# Puntos de Interés

Identificación del Cambio

Análisis y Respuesta al Cambio

## Identificación del cambio

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

El cambio debe de 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.



## 4.2.7. Efectos de los Cambios en la Administración General de la Entidad y la Evaluación de Riesgos

La máxima autoridad, equipo de dirección y la unidad especializada de la entidad deben considerar dentro de la evaluación de riesgos, los cambios en la estructura organizacional y procesos de la entidad, así como los cambios del entorno externo, que pudieran afectar el alcance de objetivos y probabilidad de exposición a riesgos



# Identificación del cambio

## Cambios en las condiciones internas incluye:

Modificaciones a programas o actividades institucionales;  
la función de supervisión;  
la estructura organizacional;  
el personal y  
la tecnología.

## Cambios en las condiciones externas incluye:

cambios en los entornos gubernamentales,  
económicos,  
tecnológicos,  
legales,  
regulatorios y  
físicos.

## Identificación del cambio

Los cambios en el control interno pueden generar que los controles se vuelvan ineficaces o insuficientes para alcanzar los objetivos institucionales.

Las condiciones  
cambiantes  
usualmente

**GENERAN**

Nuevos riesgos o  
cambios a los riesgos  
existentes.

## **Beneficios de la realización de talleres de evaluación de riesgos**

1. Fortalece el apoderamiento del personal
2. Mejora la responsabilidad individual sobre el manejo de riesgos
3. Permite documentar formalmente el proceso de gestión de riesgos
4. Identifica riesgos críticos y oportunidades claves
5. Se toman decisiones con mayor información
6. Alienta a pensar fuera de lo ordinario
7. Incrementa la satisfacción personal
8. Fortalece la Rendición de cuentas
9. Mejora el entendimiento del rol realizado por otros
10. Incentiva la comunicación
11. Provoca centros y grupos de trabajo
12. Genera mejor información para la alta dirección
13. Mejora la transferencia de información
14. Aumenta la confianza
15. Permite conocer nuestras debilidades y vulnerabilidades
16. Desarrolla una perspectiva más proactiva
17. Forza a priorizar los recursos usados
18. Permite aprender de los errores
19. Rompe barreras
20. Reduce duplicidades

## **Beneficios de la realización de talleres de evaluación de riesgos**

21. Identifica brechas “fisuras”
22. Promueve la transparencia
23. Mejora la protección de los activos
24. Permite manejar mejor los problemas
25. Mejora los procesos de negocio claves de la institución
26. Nos permite compartir información útil sobre controles
27. Mejora la coordinación de actividades
28. Disminuye las sorpresas
29. Evita fallas embarazosas de los sistemas
30. Mantiene actualizados los registros sobre los riesgos
31. Mejora la posibilidad de alcanzar los objetivos de negocio
32. Reduce el estrés y las crisis inesperadas
33. Agrega valor a todas las áreas
34. Fortalece el trabajo en equipo
35. Nos permite desarrollar un enfoque más consistente
36. Desafía el statu quo
37. Mejora la calidad del servicio o producto
38. Incrementa la innovación
39. Mejora la probidad
40. Aumenta el Cumplimiento

# Los riesgos relacionados con este componente son los siguientes:

- Identificación parcial de riesgos.
- Inexistencia de identificación de riesgos.
- Identificación inoportuna de riesgos.
- Análisis inadecuado de riesgos.
- Desconocimiento de la dirección sobre los riesgos existentes identificados.

**“Todo lo que sabemos y compartimos lo hemos aprendido  
de otras personas”**

**¡Muchas Gracias!**