

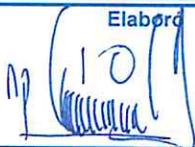
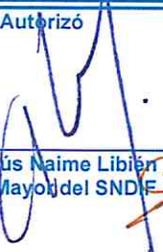
SALUD
SECRETARÍA DE SALUD



SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO
INTEGRAL DE LA FAMILIA

DIF
Nacional

Guía de Autoevaluación de Riesgos Institucionales

<p>Elaboró</p>  <p>L.A.E Ricardo Carrillo Sigler Enlace de Administración de Riesgos Institucionales del SNDF</p>	<p>Autorizó</p>  <p>Lic. Jesús Naime Libien Oficial Mayor del SNDF</p>	<p>Visto Bueno</p>  <p>Lic. Alfredo Hernández Sánchez Mejorada Director General de Asuntos Jurídicos</p>
--	---	---

INTRODUCCIÓN

La mejora del control interno es uno de los ejes indispensables para elevar la eficiencia y economía de la gestión pública, así como un elemento imprescindible para reducir efectivamente la posibilidad de ocurrencia de actos corruptos desde un enfoque preventivo, disciplinado y sistemático.

Con fundamento en el Título Segundo, Capítulo III, Sección I, numeral 11, observación Segunda "Administración de Riesgos" del *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno*; la presente Guía de Autoevaluación de Riesgos supone una base metodológica que es aplicable a las diversas áreas del SNDIF, aunado a las funciones que desempeñan en este Organismo, a través de la cual se instrumentan en los procesos las acciones para identificar, evaluar y dar respuesta a los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La evaluación de riesgos institucionales es una herramienta esencial para enfrentar de manera efectiva las deficiencias que existen en el SNDIF. De esta manera, el documento presente servirá para orientar a las diferentes áreas en relación a la gestión de riesgos; facilitando así el cumplimiento de sus objetivos.

El propósito de esta guía es que sus usuarios aprendan a gestionar eficientemente los riesgos que enfrentan, evaluarlos conforme a su impacto y probabilidad de ocurrencia, asignar responsables específicos, obtener los mapas respectivos y, finalmente, dar seguimiento hasta que los riesgos estén controlados. Apuntando, de esta manera, a fortalecer el sistema de control interno, mediante la generación de una visión sistemática sobre la administración de riesgos.

¿QUÉ ES UN RIESGO?

Un riesgo, en el contexto del sector público, se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas en los objetivos del Organismo. Los riesgos se potencializan por medio de factores de riesgo, es decir por los eventos o situaciones que propician el ambiente necesario para que el riesgo se concrete.

En la administración pública, los riesgos son inherentes y nunca desaparecen, únicamente se controlan por medio de acciones y estrategias de control. En este sentido, a mayor número de acciones, más disminuye la probabilidad de que se materialice el riesgo.

TIPOLOGÍA DE RIESGOS

Existen diferentes tipos de riesgos que se clasifican de acuerdo a su naturaleza, estos son:

- *Riesgo humano: se relaciona directamente con el desempeño de los servidores públicos en el entorno laboral.*
- *Riesgo financiero: relacionado con los recursos económicos de una institución, principalmente de la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.*
- *Riesgo estratégico: relacionado con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.*
- *Riesgo de reputación: se refiere a los riesgos que tienen un impacto en la imagen de la institución; podría implicar presencia en cualquier tipo de riesgo.*
- *Riesgo de integridad: son los riesgos que tienen un impacto en el entorno de valores y principios institucionales.*
- *Riesgo de corrupción: se refiere a los riesgos que se relacionan con el abuso de autoridad, la impunidad, el tráfico de influencias, el uso indebido y manipulación de recursos y/o información, entre otras.*
- *Riesgo legal: se relaciona con la capacidad de la institución de dar cumplimiento a la legislación y a las obligaciones que deriven de ella.*
- *Riesgo tecnológico: se relacionan con el funcionamiento adecuado de las herramientas tecnológicas que utiliza una institución para llevar a cabo sus labores y obligaciones.*
- *Riesgo operativo: se refiere a los riesgos relacionados con las fallas en los procesos, en los sistemas o en la estructura institucional.*

CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.

Se realizará en congruencia con la descripción del riesgo que se determine, de acuerdo con la naturaleza de la Institución, clasificándolos en los siguientes tipos de riesgo: sustantivo, administrativo; legal; financiero; presupuestal; de servicios; de seguridad; de obra pública; de recursos Humanos; de imagen; de TIC'S; de salud; de corrupción y otros.

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO:

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

- Humano: se relacionan con las personas (internas o externas) que participan directa o indirectamente en los programas, proyectos, procesos, actividades o tareas.
- Financiero presupuestal: se refieren a los recursos financieros y presupuestales necesarios para el logro de metas y objetivos.
- Técnico administrativo: se vinculan con la estructura orgánica funcional, políticas, sistemas no informáticos, procedimientos, comunicación e información, que intervienen en la consecución de las metas y objetivos.
- TIC'S: se relacionan con los sistemas de información y comunicación automatizados.
- Material: se refieren a la infraestructura y recursos materiales necesarios para el logro de las metas y objetivos.
- Normativo: se vinculan con las leyes, reglamentos, normas y disposiciones que rigen la actuación de la organización en consecución de las metas y objetivos.
- Entorno: se refieren a las condiciones externas a la organización, que pueden incidir en el logro de las metas y objetivos.

TIPO DE FACTOR DE RIESGO

Se identificará el tipo de factor conforme a lo siguiente:

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

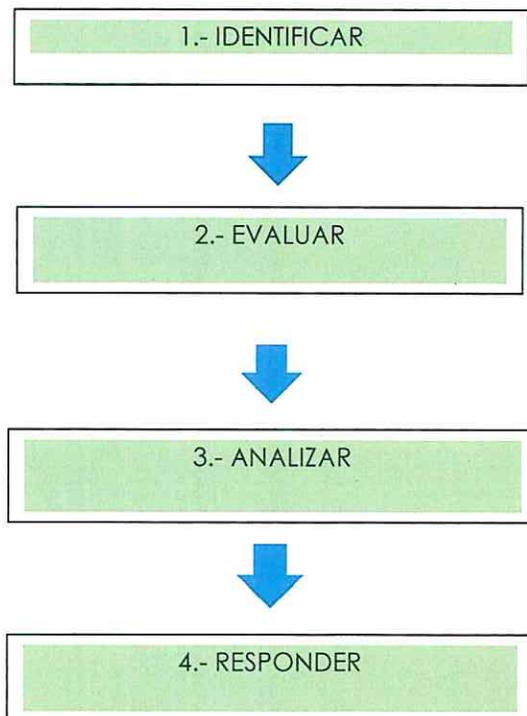
¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS?

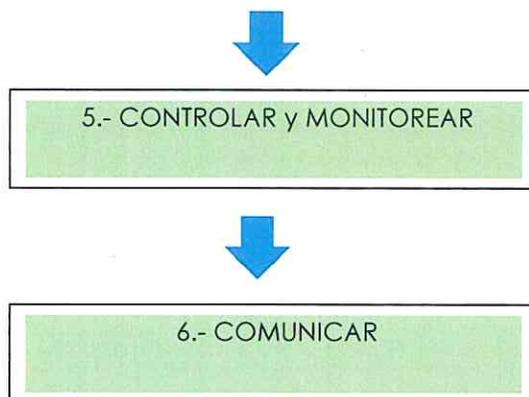
La administración de riesgos es el proceso para identificar, observar y atender los riesgos a los que están expuestas las diferentes áreas del SNDIF a lo largo del desarrollo de sus actividades; analizando los distintos factores internos y externos que pueden provocarlos. Esto con la finalidad de definir estrategias que permitan controlarlos y, por lo tanto, contribuir al mejor funcionamiento del Organismo.

¿PARA QUÉ SIRVE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS?

La administración de riesgos ayuda a todos los niveles y sectores del SNDIF a tener control sobre aquellos eventos que podrían llegar a afectar el desarrollo y funcionamiento de los procesos para alcanzar los objetivos del Organismo. En este sentido, es necesario identificar las áreas, procesos o actividades más vulnerables a la ocurrencia de riesgos.

PROCESO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS





ETAPAS DEL PROCESO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

1. **IDENTIFICAR** → Reconocer y determinar los procesos y riesgos potenciales que amenazan el logro de los objetivos institucionales. Así como detectar posibles eventos en el entorno externo que podrían influenciar negativamente el logro de los objetivos.

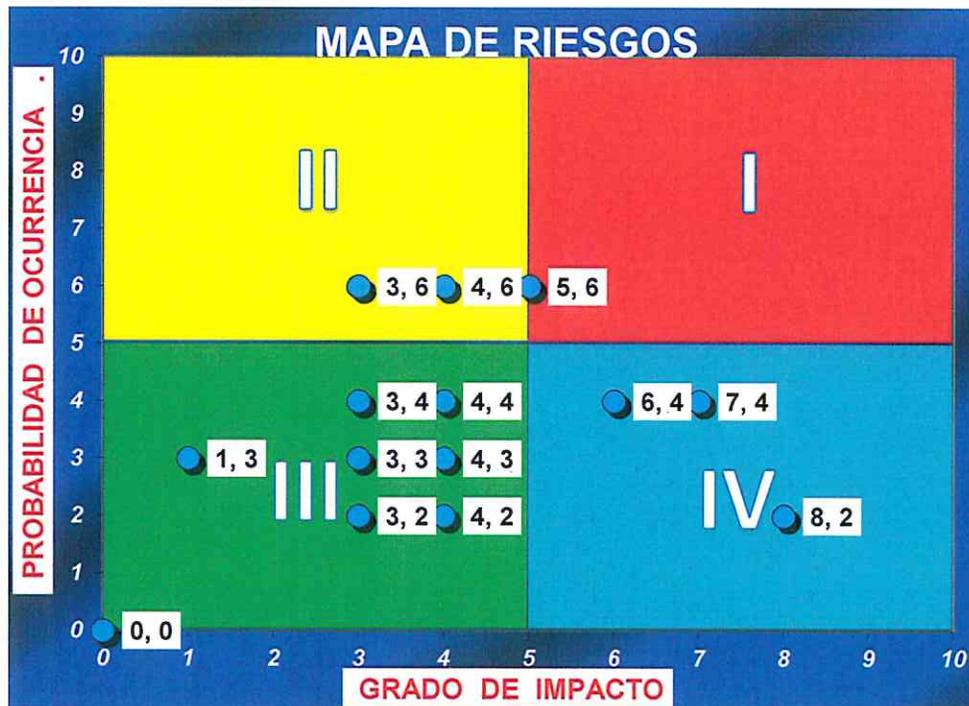
Sin una identificación adecuada resulta imposible alcanzar una gestión exitosa, por esta razón es de suma importancia conocer las fuentes de riesgos, analizar las causas y clasificarlos de acuerdo a su tipología.

Existen algunas técnicas para la adecuada identificación de riesgos, entre ellas se encuentran: mapeo de procesos (diagrama del proceso operativo), análisis del entorno interno y externo (cambios en el marco legal, entorno económico, etc.), lluvia de ideas, análisis comparativo (entre instituciones con actividades similares), análisis de indicadores de gestión (establecidos con anterioridad y evaluar su comportamiento), etc. Sin embargo, siempre es recomendable basar la identificación de riesgos en los registros de riesgos que ya se han materializado.

2. **EVALUAR** → Valorar el posible impacto y probabilidad de ocurrencia que representa la materialización de los riesgos identificados. El impacto se valora tomando en cuenta las consecuencias que pueden ocasionar los riesgos, para medir el impacto de una manera más precisa es necesario crear diversos escenarios con los posibles riesgos y analizar los efectos de los mismos.

Para evaluar el impacto se usarán las siguientes categorías y valores: 1 y 2 es "menor", 3 y 4 es "bajo", 5 y 6 es "moderado", 7 y 8 es "grave" y 9 y 10 es "catastrófico". Mientras tanto, para medir la probabilidad de ocurrencia se utilizará como base la frecuencia, es decir, cuántas veces podría ocurrir el riesgo en una escala del 1 al 10 en dónde 1 y 2 significan "remotos", 3 y 4 "inusual", 5 y 6 "probable", 7 y 8 "muy probable" y 9 y 10 significa "recurrente".

Una vez que se han designado las ponderaciones para evaluar la probabilidad y el impacto, es necesario representar gráficamente en un mapa la ubicación de los riesgos para así determinar la prioridad del riesgo con base en el cuadrante, como se muestra en el siguiente ejemplo, en dónde los riesgos que necesitan atención inmediata se situarán en el Cuadrante I (rojo), los riesgos de atención periódica en el Cuadrante II (amarillo), los riesgos controlados en el Cuadrante III (verde) y, finalmente, los riesgos de seguimiento aparecerán en el Cuadrante IV (azul).



- 3. ANALIZAR** → Priorizar los riesgos en términos de mayor a menor impacto y frecuencia; esto con el fin de que atendamos primero los que tienen mayor urgencia, dejando en segundo plano los riesgos con menor probabilidad e impacto. Una vez que hemos analizado y priorizado los riesgos es necesario definir acciones a corto, mediano y largo plazo para su mitigación, así como evaluar si las acciones seleccionadas son verdaderamente efectivas.

Una acción de control o estrategia debe atacar el riesgo desde su raíz para ser efectivo. Adicionalmente, es de suma importancia que estas acciones y estrategias sean medibles, alcanzables, realistas y aplicables a un cuadro temporal.

- 4. RESPONDER** → Determinar un plan de acción para mitigar los riesgos, es decir que, se deben de implementar acciones para contrarrestar los riesgos por medio de controles efectivos de manera que los riesgos se alineen con los objetivos institucionales; para esto, es necesario definir responsables y fechas para la implementación del plan. Además se debe realizar un análisis del beneficio ante el costo en la mitigación de los riesgos para que posteriormente se establezcan políticas de administración de riesgos.

El Organismo debe analizar diversas alternativas para emprender posibles respuestas a los riesgos, incluyendo las que se enfocan a:

- Asumirlos; al no tener la capacidad para mitigarlo razonablemente se decide retener el riesgo y no ejecutar ninguna acción; solamente aplicable a riesgos con bajo impacto y baja probabilidad.
- Evitarlos; eliminar el o los factores que están provocando el riesgo.
- Transferirlos; trasladar el riesgo mediante la responsabilización de un tercero que tenga las herramientas o la experiencia necesaria para la mitigación y futuro control del riesgo.
- Reducirlos; aplicar acciones o estrategias orientadas a disminuir la probabilidad de ocurrencia y el nivel de impacto.
- Compartirlos; se refiere a distribuir el riesgo y las consecuencias que puedan ser producto de su materialización. Es decir, segmentar el riesgo y canalizarlo a diferentes unidades administrativas.

5. **CONTROLAR Y MONITOREAR** → Dar seguimiento de las actividades establecidas en el plan de acción y determinar la efectividad de las mismas, manteniendo el riesgo residual (aquel que permanece después de que la institución ya ha llevado a cabo de manera eficaz las acciones y estrategias necesarias para atacar el riesgo) en los niveles más bajos de probabilidad e impacto.

Durante esta etapa, es necesario establecer, actualizar o eliminar controles respecto de su efectividad en la mitigación de los riesgos.

6. **COMUNICAR** → Informar a la Junta de Gobierno, Titular y demás instancias de control y vigilancia sobre el proceso y progreso de la administración de riesgos. Esta etapa se lleva a cabo en reuniones periódicas con las autoridades correspondientes, presentando la matriz de identificación y seguimiento de riesgos institucionales, de la cual cada uno de los apartados mencionados anteriormente forma parte. Dicha matriz es una herramienta de gestión de riesgos que permite a las instituciones documentar los procesos y objetivos, así como correlacionarlos con los riesgos a los que se enfrenta un Organismo.

PRINCIPIOS BÁSICOS PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS:

- **COMPROMISO** de promover una cultura de identificación y prevención de riesgos.
- **CONFORMACIÓN DE UN EQUIPO** responsable de la implementación del programa y de darle el seguimiento adecuado al mismo. Designar roles y delegar tareas dentro de las unidades administrativas para facilitar el proceso y promover la comunicación.
- **PROGRAMAR CAPACITACIONES** para la correcta aplicación del programa, aclarar dudas y dar seguimiento general a los riesgos que enfrenta la institución.



¿QUÉ SE NECESITA PARA IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EXITOSO?

Es necesario que los mandos superiores promuevan la cultura de administración de riesgos por medio de mensajes claros que involucren como responsables a todos los servidores públicos en su área de alcance, apelando así a su participación activa en el proceso. Asimismo, el involucramiento de todos los niveles de una institución es esencial para lograr administrar los riesgos de una manera eficiente; esto proporcionará una seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución por medio de una identificación asertiva de los riesgos y sus factores.

Adicionalmente, la comprensión del entorno institucional tanto interno como externo es vital para el proceso de administración de riesgos, ya que el riesgo está presente en todas las operaciones que lleva a cabo una institución.

2017 "Año del Centenario de la Promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos".

2718

Ciudad de México, a 29 de diciembre de 2017

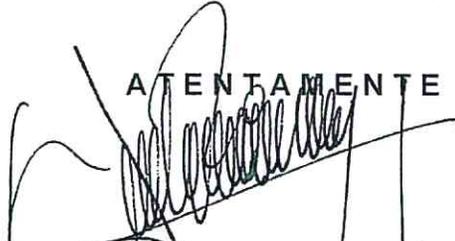
L. A. E. RICARDO CARRILLO SIGLER
DIRECTOR GENERAL DE RECURSOS MATERIALES
Y SERVICIOS GENERALES EN EL SNDIF

Me refiero a su oficio 233 000 00/1526/2017 de 30 de noviembre del año en curso, y al correo electrónico de la Lic. Liliana Acosta Rodríguez remitido el 14 de diciembre del mismo año, mediante el cual se envía el proyecto de **"Guía de Autoevaluación de Riesgos Institucionales"**, del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, con el objetivo de que se emita determinación definitiva por parte de la Dirección General de Asuntos Jurídicos.

Sobre el particular, del análisis realizado al documento mencionado en el párrafo anterior, no se desprende que se contravenga disposición jurídica alguna, razón por la cual se otorga visto bueno para los efectos a que haya lugar.

Sin otro particular, le reitero la seguridad de mi más distinguida consideración.

ATENTAMENTE



LIC. GUILLERMO SALVADOR RODRÍGUEZ ZAMORA
DIRECTOR DE DESARROLLO NORMATIVO

En ausencia del Lic. Alfredo Hernández Sánchez Mejorada. Director General de Asuntos Jurídicos, con fundamento en el artículo 43 del Estatuto Orgánico del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.

C.c.p. Lic. Jesús Naime Libián. Oficial Mayor en el Sistema Nacional DIF.- Para su conocimiento.

GSRZ/CPMA