

Guía para la elaboración del Programa de Trabajo de Administración de Riesgos



HONESTIDAD

SECRETARÍA DE HONESTIDAD, TRANSPARENCIA
Y FUNCIÓN PÚBLICA

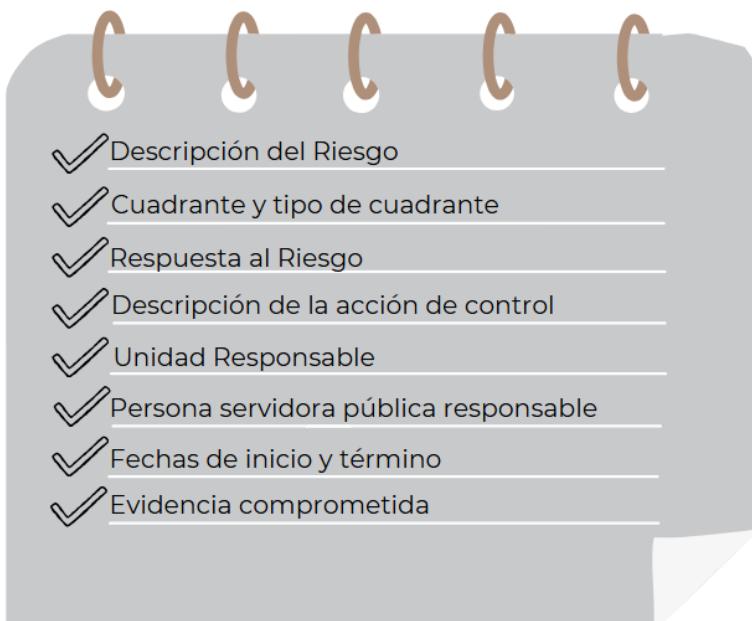


Matriz, Mapa y Programa de Trabajo de Administración de Riesgos

La matriz de riesgos es la herramienta que refleja el diagnóstico general de los riesgos para identificar estrategias y áreas de oportunidad en la Dependencia o Entidad, considerando las etapas de la metodología de administración de riesgos

Al respecto, de conformidad con lo establecido en el Acuerdo por el que se expiden las Disposiciones en Materia de Control Interno y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno, publicado en el EXTRA del Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Oaxaca el 06 de julio de 2023, el proceso de administración de riesgos deberá iniciarse a más tardar en el último trimestre de cada año, con la conformación de un grupo de trabajo en el que participen las personas servidoras públicas Titulares de todas las Áreas administrativas de la Dependencia o Entidad, así como la persona servidora pública titular de la Dirección o en su caso, la persona servidora pública que funja como Asesor, además de las personas servidoras públicas que funjan como Coordinador de Control Interno y Enlace de Administración de Riesgos, con objeto de definir las acciones a seguir para integrar la Matriz y el PTAR, las cuales deberán reflejarse en un cronograma que especifique las actividades a realizar, la designación de las personas servidoras públicas responsables y fechas compromiso para la entrega de productos.

Para su debida implementación, un PTAR deberá contener al menos los siguientes elementos





PROCESO SUGERIDO

PARA LA ELABORACIÓN DE LA MATRIZ, MAPA Y PTAR

Es necesario aclarar que, las personas servidoras públicas designadas **Coordinador(a) de Control Interno y Enlace de Administración de Riesgos**, únicamente serán los **canales de comunicación** tanto al interior como al exterior del Organismo Público, específicamente con la DCIGP, para fines de la elaboración y seguimiento a la implementación del PTAR, por lo tanto, no corresponde a sus obligaciones el diseñar e implementar las acciones de control que integren el PTAR.

Al respecto, se reitera que en las Disposiciones en Materia de Control Interno y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno se establecen las siguientes facultades para lo correspondiente a la elaboración y seguimiento a la implementación del PTAR:

El proceso de administración de riesgos deberá iniciarse a más tardar en el último trimestre de cada año, con la conformación de un **grupo de trabajo** en el que participen las personas servidoras públicas Titulares de todas las Áreas administrativas de la Dependencia o Entidad, así como la persona servidora pública titular de la Dirección o en su caso, la persona servidora pública que funja como Asesor, además de las personas servidoras públicas que funjan como Coordinador de Control Interno y Enlace de Administración de Riesgos, con objeto de definir las acciones a seguir para integrar la Matriz y el PTAR, las cuales deberán reflejarse en un cronograma que especifique las actividades a realizar, la designación de las personas servidoras públicas responsables y fechas compromiso para la entrega de productos.

Etapa de Comunicación y consulta:

- I. Considerar el Plan Estratégico Institucional, identificar y definir tanto las metas y objetivos de la Dependencia o Entidad como los procesos/procedimientos prioritarios tanto sustantivos y administrativos, así como, las personas actoras directamente involucradas en el proceso/procedimiento de administración de riesgos, y
- II. Definir las bases y criterios que se deberán considerar para la identificación de las causas y posibles efectos de los riesgos, así como las acciones de control que se adopten para su tratamiento.
- III. Identificar los procesos/procedimientos susceptibles a riesgos de corrupción.

Etapa de contexto:

- I. Describir el entorno externo social, político, legal, financiero, tecnológico, económico, ambiental y de competitividad, según sea el caso, de la Dependencia o Entidad, a nivel internacional, nacional y regional.
- II. Describir las situaciones intrínsecas a la Dependencia o Entidad relacionadas con su estructura, atribuciones, procesos/procedimientos, objetivos y estrategias, recursos humanos, materiales y financieros, programas presupuestarios y la evaluación de su desempeño, así como su capacidad

- tecnológica bajo las cuales se pueden identificar sus fortalezas y debilidades para responder a los riesgos que sean identificados.
- III. Identificar, seleccionar y agrupar los enunciados definidos como supuestos en los procesos/procedimientos de la Dependencia o Entidad, a fin de contar con un conjunto sistemático de eventos adversos de realización incierta que tienen el potencial de afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este conjunto deberá utilizarse como referencia en la identificación y definición de los riesgos.
- IV. Describir el comportamiento histórico de los riesgos identificados en ejercicios anteriores, tanto en lo relativo a su incidencia efectiva como en el impacto que, en su caso, hayan tenido sobre el logro de los objetivos institucionales.

Etapa de evaluación de riesgos:

- I. Identificación, selección y descripción de riesgos. Se realizará con base en las metas y objetivos institucionales, y los procesos/procedimientos sustantivos por los cuales se logran éstos, con el propósito de constituir el inventario de riesgos institucional.

Algunas de las técnicas que se podrán utilizar en la identificación de los riesgos son: **talleres de autoevaluación; mapeo de procesos/procedimientos; análisis del entorno; lluvia de ideas; entrevistas; cuestionarios; análisis de indicadores de gestión, desempeño o de riesgos; análisis comparativo y registros tanto de riesgos materializados como de resultados y estrategias aplicadas en años anteriores.**



INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA MATRIZ Y MAPA DE RIESGOS

1. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL RIESGO

IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL RIESGO								
No.	PROCESO	UNIDAD RESPONSABLE	RIESGO	CAUSA	EFFECTO	FACTOR DE RIESGO	TIPO DE FACTOR	EFFECTO DEL RIESGO
EJEMPLO 1	SESIONES ORDINARIAS DE COMITES DE CONTROL INTERNO EN LAS QUE ASISTE LA SHTFP	DIRECCIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA GESTIÓN PÚBLICA	SESIONES ORDINARIAS DE COMITES DE CONTROL INTERNO REALIZADAS DE FORMA DEFICIENTE	DESCONOCIMIENTO POR PARTE DEL ENTE PÚBLICO	QUE LA CONVOCATORIA PARA SESIONAR SEA EMITIDA EN FORMA EXTEMPORÁNEA	HUMANO	EXTERNO	OPERACIONALES/IMAGEN INSTITUCIONAL
1	2	3	4	5	6	7	8	9

1. N°: Número consecutivo que se asignara a los procesos.

2. Proceso: Escribir el nombre del proceso del cual se identificará el riesgo.

3. Unidad Responsable: Escribir la unidad responsable del proceso.

4. Riesgo: En la descripción de los riesgos se deberá considerar la siguiente estructura general: sustantivo, verbo en participio y, adjetivo o adverbio o complemento circunstancial negativo. Los riesgos deberán ser descritos como una situación negativa que puede ocurrir y afectar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.



Ejemplos correctos para la redacción de un riesgo:

- ✓ SERVICIOS MÉDICOS + OTORGADOS + POR DEBAJO DE LOS ESTANDARES DE CALIDAD = **RIESGO**
- ✓ OBRA PÚBLICA + EJECUTADA + QUE INCUMPLE LOS ESTANDARES DE CALIDAD = **RIESGOS**
- ✓ USUARIOS + ATENDIDOS + EN FORMA DEFICIENTE = **RIESGO**

Ejemplos **INCORRECTOS** ✗ para la redacción de un riesgo:

✗	CORRUPCIÓN EN EL OTORGAMIENTO DE LICENCIAS	No es un riesgo, sino una dimensión y una causa subyacente del riesgo
✗	NO CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA	No es un riesgo, sino una consecuencia de la posible materialización de un riesgo.
✗	PRESENTACIÓN EXTEMPORÁNEA U OMISIÓN DE LA DECLARACIÓN PATRIMONIAL	No es un riesgo para la institución, sino en todo caso un problema que implica cierta carga de trabajo.

5. Causa: Describir la causa por la que el riesgo pudiera materializarse.

6. Efecto: Se describirán las consecuencias que incidirán en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, en caso de materializarse el riesgo identificado.

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

- a) Humano:** Se relacionan con las personas internas o externas, que participan directa o indirectamente en los programas, proyectos, procesos/procedimientos, actividades o tareas.
- b) Financiero Presupuestal:** Se refieren a los recursos financieros y presupuestales necesarios para el logro de metas y objetivos.
- c) 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.
- d) TIC´s:** Se relacionan con los sistemas de información y comunicación automatizados.
- e) Material:** Se refieren a la infraestructura y recursos materiales necesarios para el logro de las metas y objetivos.
- f) Normativo:** Se vinculan con las leyes, reglamentos, normas y disposiciones que rigen la actuación de la organización en la consecución de las metas y objetivos.
- g) Entorno:** Se refieren a las condiciones externas a la organización, que pueden incidir en el logro de las metas y objetivos.

8. Tipo de factor: Se identificará el tipo de factor conforme a lo siguiente:

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

9. Efecto del riesgo: Se describirán las consecuencias que incidirán en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, en caso de materializarse el riesgo identificado.

2. EVALUACIÓN DEL RIESGO

EVALUACIÓN DEL RIESGO						
CONTROLES EXISTENTES		IMPACTO	ESCALA DE VALOR	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ESCALA DE VALOR	CUADRANTE DEL MAPA DE RIESGOS
PREVENTIVOS	CORRECTIVOS					
CALENDARIZAR SESIONES A INCIO DE AÑO PROGRAMANDOLAS EN EL SISTEMA INFORMÁTICO		MODERADO	5	MUY PROBABLE	7	CUADRANTE II.- RIESGOS DE ATENCION PERIODICA

1

2

3

4

1. Controles existentes: Se deberán describir, en caso de que existan, los controles existentes que se realizan para prevenir o corregir el riesgo.

a) **Preventivos:** Describir, en caso de que existan, medidas aplicadas para minimizar riesgos antes de que ocurran.

b) **Correctivos:** Describir, en caso de que existan, medidas tomadas para corregir los riesgos, cuando estos ya se materializaron.

2. Impacto y escala de valor: Valoración del grado de impacto antes de la evaluación de controles o valoración inicial. La asignación se determinará con un valor del 1 al 10 en función de los efectos, de acuerdo a la siguiente escala de valor:

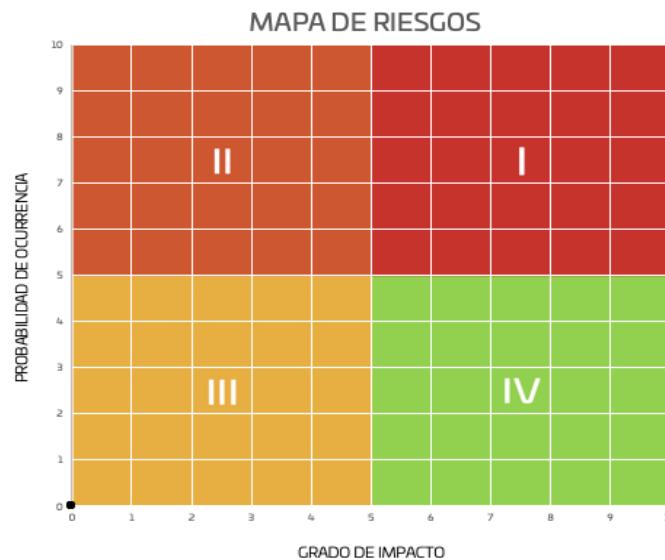
Escala de Valor	Grado de Impacto	Descripción
10		Influye directamente en el cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos de la Dependencia o Entidad y puede implicar pérdida patrimonial, incumplimientos normativos, problemas operativos o impacto ambiental y deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un periodo importante de tiempo, afectando los programas, proyectos, procesos/procedimientos o servicios sustantivos de la Dependencia o Entidad.
9	Catastrófico	
8		Daña significativamente el patrimonio, incumplimientos normativos, problemas operativos o de impacto ambiental y deterioro de la imagen o logro de las metas y objetivos institucionales. Además, se requiere una cantidad importante de tiempo para investigar y corregir los daños.
7	Grave	
6		Causa, ya sea una pérdida importante en el patrimonio o un deterioro significativo en la imagen institucional.
5	Moderado	
4		Causa un daño en el patrimonio o imagen institucional, que se puede corregir en el corto tiempo y no afecta el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
3	Bajo	
2		Riesgo que puede ocasionar pequeños o nulos efectos en la Dependencia o Entidad.
1	Menor	

3. Probabilidad de ocurrencia y escala de valor: Valoración de la probabilidad de ocurrencia antes de la evaluación de controles o valoración inicial. La asignación se determinará con un valor del 1 al 10, en función de los factores de riesgo, considerando las siguientes escalas de valor:

Escala de Valor	Probabilidad de ocurrencia	Descripción
10	Recurrente	Probabilidad de ocurrencia muy alta.
9		Se tiene la seguridad de que el riesgo se materialice, tiende a estar entre 90% y 100%.
8	Muy probable	Probabilidad de ocurrencia alta.
7		Está entre 75% a 89% la seguridad de que se materialice el riesgo.
6	Probable	Probabilidad de ocurrencia media.
5		Está entre 51% a 74% la seguridad de que se materialice el riesgo.
4	Inusual	Probabilidad de ocurrencia baja.
3		Está entre 25% a 50% la seguridad de que se materialice el riesgo.
2	Remota	Probabilidad de ocurrencia muy baja.
1		Está entre 1% a 24% la seguridad de que se materialice el riesgo.

4. Cuadrante del mapa de riesgos: Los riesgos se ubicarán por cuadrantes en la Matriz de Administración de Riesgos y se graficarán en el Mapa de Riesgos, en función de la valoración final del impacto en el eje horizontal y la probabilidad de ocurrencia en el eje vertical. La representación gráfica del Mapa de Riesgos deberá contener los cuadrantes siguientes:

- **Cuadrante I.** Riesgos de Atención Inmediata. - Son críticos por su alta probabilidad de ocurrencia y grado de impacto, se ubican en la escala de valor mayor a 5 y hasta 10 de ambos ejes.
- **Cuadrante II.** Riesgos de Atención Periódica. - Tienen alta probabilidad de ocurrencia ubicada en la escala de valor mayor a 5 y hasta 10 y bajo grado de impacto de 1 y hasta 5.
- **Cuadrante III.** Riesgos Controlados. - Son de baja probabilidad de ocurrencia y grado de impacto, se ubican en la escala de valor de 1 y hasta 5 de ambos ejes, y
- **Cuadrante IV.** Riesgos de Seguimiento. - Tienen baja probabilidad de ocurrencia con valor de 1 y hasta 5 y alto grado de impacto mayor a 5 y hasta 10.



Nota: Al ingresar los valores de grado de impacto y probabilidad de ocurrencia, de manera automática se posicionará el punto de intersección en el mapa de riesgos.

3. TRATAMIENTO DEL RIESGO

TRATAMIENTO DEL RIESGO		
RESPUESTA AL RIESGO	ESTABLECIMIENTO DE ACTIVIDADES DE CONTROL	
	PREVENTIVAS/ RESPONSABLE	CORRECTIVAS / RESPONSABLE
REDUCIR	REALIZAR UNA CIRCULAR A LOS ENTES PÚBLICOS RECORDANDO EL PERÍODO DE SESIONES	

1

2

3

1. Respuesta al riesgo: Las estrategias constituirán las opciones y/o políticas de respuesta para administrar los riesgos, basados en la valoración final del impacto y de la probabilidad de ocurrencia del riesgo, lo que permitirá determinar las acciones de control a implementar por cada factor de riesgo. Es imprescindible realizar un análisis del beneficio ante el costo en la mitigación de los riesgos para establecer las siguientes estrategias:

- a) Evitar.** Se refiere a eliminar el factor o factores que pueden provocar la materialización del riesgo, considerando que, si una parte del proceso/procedimiento tiene alto riesgo, el segmento completo recibe cambios sustanciales por mejora, rediseño o eliminación, resultado de controles suficientes y acciones emprendidas.
- b) Reducir.** Implica **establecer acciones dirigidas a disminuir la probabilidad de ocurrencia o acciones de prevención** y el impacto o acciones de contingencia, tales como la optimización de los procesos/procedimientos y la implementación o mejora de controles.

c) Asumir. Se aplica cuando el riesgo se encuentra en el Cuadrante III, Riesgos Controlados de baja probabilidad de ocurrencia y grado de impacto y puede aceptarse sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen, o cuando no se tiene opción para abatirlo y sólo pueden establecerse acciones de contingencia.

d) Transferir. Consiste en trasladar el riesgo a un externo a través de la contratación de servicios especializados, el cual deberá tener la experiencia y especialización necesaria para asumir el riesgo, así como sus impactos o pérdidas derivadas de su materialización.

Esta estrategia cuenta con tres métodos:

- Protección o cobertura: Cuando la acción que se realiza para reducir la exposición a una pérdida, obliga también a renunciar a la posibilidad de una ganancia.
- Aseguramiento: Significa pagar una prima o precio del seguro para que, en caso de tener pérdidas, éstas sean asumidas por la aseguradora. Hay una diferencia fundamental entre el aseguramiento y la protección. Cuando se recurre a la segunda medida se elimina el riesgo renunciando a una ganancia posible. Cuando se recurre a la primera medida se paga una prima para eliminar el riesgo de pérdida, sin renunciar por ello a la ganancia posible.
- Diversificación: Implica mantener cantidades similares de muchos activos riesgosos en lugar de concentrar toda la inversión en uno sólo, en consecuencia, la diversificación reduce la exposición al riesgo de un activo individual.

e) Compartir. Se refiere a distribuir parcialmente el riesgo y las posibles consecuencias, a efecto de segmentarlo y canalizarlo a diferentes Áreas administrativas de la Dependencia o Entidad, las cuales se responsabilizarán de la parte del riesgo que les corresponda en su ámbito de competencia.

ESTABLECIMIENTO DE ACTIVIDADES DE CONTROL

2. Preventivas/responsable: Se deberán describir las acciones de control a implementar de forma preventiva, en el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos, antes de que el riesgo se llegue a materializar.

3. Correctivas/responsable: Se deberán describir las acciones de control a implementar de forma correctiva, en el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos, estas acciones se implementarán cuando el riesgo ya se haya materializado.



INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL PROGRAMA DE TRABAJO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

1. RIESGOS

No.	RIESGOS			
	DESCRIPCIÓN	CUADRANTE	TIPO	RESPUESTA
1	SESIONES ORDINARIAS DE COMITES DE CONTROL INTERNO REALIZADAS DE FORMA DEFICIENTE	II	De atención periódica	REDUCIR

- **Descripción:** Se deberá describir el riesgo tal cual se plasmo en la Matriz de Riesgos.
- **Cuadrante:** Se debe agregar el cuadrante en el cual se posiciono en la Matriz de Riesgos.
- **Tipo:** Agregar el tipo de respuesta de acuerdo al cuadrante en que haya caído el riesgo.
 - Cuadrante I. Riesgos de Atención Inmediata.
 - Cuadrante II. Riesgos de Atención Periódica.
 - Cuadrante III. Riesgos Controlados.
 - Cuadrante IV. Riesgos de Seguimiento.
- **Respuesta:** Seleccionar la respuesta que se le otorgara al riesgo, de acuerdo a lo que se selecciono en la matriz de riesgos.

2. ACCIONES DE CONTROL

ACCIONES DE CONTROL					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD RESPONSABLE	PERSONA SERVIDORA PÚBLICA RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	EVIDENCIA
REALIZAR UNA CIRCULAR A LOS ENTES PÚBLICOS RECORDANDO EL PERÍODO DE SESIONES	DIRECCIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA GESTIÓN PÚBLICA	C.P. JESÚS ACEVEDO MERLÍN	02/01/2025	31/10/2025	3 ACUSES DE CIRCULARES DIRIGIDAS A LOS ENTES PÚBLICOS RECORDANDO EL PERÍODO DE SESIONES

- **Descripción:** Describir la acción de control que haya sido propuesta en la matriz de riesgos ya sea preventiva o correctiva.
 - **Unidad responsable:** Escribir el área responsable de la acción de control que se va a implementar.
 - **Persona servidora pública responsable:** Escribir el nombre de la persona servidora pública responsable de implementar la acción de control.
 - **Fecha de inicio:** Determinar la fecha en la que se iniciará la acción (esta puede iniciarse en distintos trimestres del año, según el tipo de acción).
 - **Fecha de término:** Determinar la fecha en la que se terminará la acción (considerar que para la fecha que se establezca se deberá presentar la evidencia comprometida)
- Nota: La fecha límite para finalizar las acciones de control comprometidas es el 31 de octubre de cada año**
- **Evidencia:** Documentación que dará certeza del cumplimiento de la acción de control establecida, en función de la ejecución de la actividad específica determinada.
 - **Importante:** Para dar cumplimiento a la acción de control, en el ejemplo que se encuentra en la parte superior, se deberán entregar los 3 acuses de circular dirigidas a los entes públicos