Universidad Autónoma
del Estado de México

Administración de Riesgos

de la Universidad Autónoma del Estado de México

SPDI | Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional

Modelo

Índice

Fundamento

Considerando el Acuerdo por el que se establece el Comité General de Administración de Riesgos de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), publicado en Gaceta Universitaria, número 252, del mes de junio de 2016, así como los Lineamientos para la Administración de Riesgos de la UAEM, se tiene como objeto dar a conocer el Modelo de Administración de Riesgos a los servidores universitarios, a efecto de que en el ámbito de sus responsabilidades deberán observar para establecer, implementar, mantener, supervisar, evaluar y actualizar el control interno institucional, a fin de proporcionar una seguridad razonable de que la UAEM realice sus actividades con eficiencia, eficacia, economía y transparencia; generando información confiable, de calidad, pertinente, veraz y oportuna; cumpliendo en todo momento con las disposiciones normativas aplicables; y resguardar y preservar los recursos institucionales, rindiendo cuentas de su uso, destino y aplicación.

En el artículo 3º de los Lineamientos de la Administración de Riesgos de la Universidad Autónoma del Estado de México, se establece que la administración de riesgos es un proceso sistémico para instaurar el contexto, identificar, analizar, evaluar, atender, monitorear y comunicar los riesgos asociados a objetivos y metas institucionales, mediante el análisis de los distintos factores que pueden provocarlos, con el objeto de definir las estrategias y acciones que permitan controlarlos y asegurar el cumplimiento de los fines institucionales de una manera razonable.

Asimismo, el Acuerdo por el que se establece el Comité General de Administración de Riesgos de la UAEM, determina como parte de sus objetivos el de fomentar una cultura en la materia, en los diferentes espacios universitarios.

Considerando lo anterior, se describe el Modelo de Administración de Riesgos de la UAEM.

Introducción

Como parte del esfuerzo del orden federal, las instituciones públicas han dado atención a los trabajos para fortalecer las actividades de control interno, impulsando acciones con el propósito de elevar la eficacia, la eficiencia, la transparencia y economía de la gestión pública, y de igual manera la rendición de cuentas a la sociedad, son temas fundamentales, por lo que es necesario contar con sistemas de gestión que aseguren el aprovechamiento de sus recursos, en aras del óptimo cumplimiento de la función pública.

Dentro de este esquema la Universidad Autónoma del Estado de México, implementa acciones que le permitan fortalecer los procesos de operación, manejo y aplicación de los recursos que guían la obtención de resultados, enmarcado todo ello en el Modelo de Administración de Riesgos de la UAEM.

Este modelo tiene por objeto ofrecer a los servidores universitarios, información sobre la administración de riesgos y resaltar la importancia que reviste la decisión del Rector de la Universidad Autónoma del Estado de México, Dr. en E. Alfredo Barrera Baca, de introducir el Modelo de Administración de Riesgos a las prácticas institucionales de planeación, gestión y evaluación de la UAEM.

La administración de riesgos, es un tema que se contextualiza como parte del control interno conforme al modelo o marco de mayor reconocimiento y aplicación a nivel internacional, que es COSO por sus siglas en inglés (Committee of Sponsoring Organizations), en el cual se establece el concepto de control interno y se definen sus componentes.

El Control Interno es un proceso que incluye a todo el personal de una institución, diseñado para dar una seguridad razonable de que las operaciones se realizan con eficacia, eficiencia y economía y los activos institucionales están debidamente resguardados; la información que se genera es confiable, de calidad, pertinente, veraz y oportuna; y se cumple con las disposiciones normativas aplicables.

Este control, define tres objetivos: 1). D*e operación.* Se refiere a la efectividad, eficiencia, economía y transparencia; al logro de objetivos, metas, programas y proyectos; y al debido resguardo y custodia de archivos institucionales; 2). *De Información.* Se refiere a la información financiera y no financiera, interna y externa, abarca aspectos, tales como accesibilidad, transparencia, objetividad, independencia, confiabilidad y oportunidad; y 3). *De cumplimiento.* Se refiere a la observancia del marco normativo aplicable.

En el Control Interno son cinco los componentes relacionados entre sí.

Ambiente de control
Conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base para propiciar y mantener un ambiente y clima organizacional de respeto e integridad; que promueve una actitud de compromiso y es congruente con los valores y los principios institucionales; establece una clara definición de responsabilidades, desagregación y delegación de funciones, además de prácticas adecuadas de administración de los recursos humanos, alineados con la misión, visión, objetivos y metas institucionales, para fomentar la transparencia y rendición de cuentas.

Administración de riesgos
Procedimiento para que las unidades administrativas identifiquen, analicen, evalúen, jerarquicen, controlen, documenten y den seguimiento a los riesgos que puedan obstaculizar o impedir el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Se deben identificar los riesgos internos y externos, incluida la posibilidad de fraude, que puedan afectar el logro de objetivos; determinar su posibilidad de ocurrencia e impacto; y definir las estrategias y acciones necesarias para enfrentarlos de la mejor manera.

Actividades de control
Se refiere al establecimiento, supervisión y actualización de las políticas, procedimientos, mecanismos y acciones necesarias para contribuir a garantizar que se lleven a cabo las directrices institucionales para administrar los riesgos, la adecuada segregación de funciones, la protección de los recursos institucionales y el logro de metas y objetivos.

Información y comunicación

Consiste en el establecimiento de los canales y medios para recabar, compartir, comunicar y custodiar la información institucional, congruentes con las disposiciones en materia de transparencia y protección de datos personales, así como con los principios institucionales de seguridad de la información.

Los canales de comunicación deben permitir la retroalimentación entre el personal de la institución para generar una visión compartida que articule acciones y esfuerzos; facilitar la integración de los procesos; promover el sentido de compromiso, orientación a resultados y toma de decisiones; y garantizar la difusión y circulación de la información hacia los usuarios.

Supervisión

Son las acciones que en forma directa e indirecta deben realizarse permanentemente para asegurar el adecuado funcionamiento y mejora continua del control interno institucional. La supervisión directa es ejercida por el personal de la Institución a las actividades en sus respectivos niveles y ámbitos de competencia; su alcance es total y su retroalimentación es inmediata para tomar las medidas oportunas y pertinentes para mejorar y fortalecer las actividades de control. La supervisión indirecta es ejercida por las instancias de fiscalización internas y externas, mediante auditorías, visitas de inspección y acompañamientos preventivos.

Por todo ello, el control interno es indispensable para realizar las actividades institucionales cotidianas y se fundamenta en el compromiso, la ética, así como de aquellos elementos que son producto de las mejores prácticas internacionales, en concordancia con la filosofía institucional de mejora continua de la gestión que caracteriza a la UAEM.

La administración de riesgos como componente del control interno, ha sido objeto de estudio por distintos organismos públicos y privados. Para darle un tratamiento adecuado se ha conformado en una metodología con enfoques específicos, entre los que se encuentra COSO ERM (Enterprise Risk Management), los Estándares de Gerencia de Riesgos de la Federación Europea de Asociaciones de Administración de Riesgos, así como la Norma ISO 31000

Administración del Riesgo — Principios y lineamientos.

El Modelo de Administración de Riesgos definido en este documento, incluye un apartado que describe las fases que lo conforman como proceso, como son la comunicación y consulta; el contexto; identificación y valoración del riesgo; registro de control del riesgo; y el seguimiento y revisión.

En un segundo apartado se expone la implementación del proceso de administración de riesgos, las acciones de coordinación del Comité General y de los Comités Internos y la participación de los servidores universitarios. Adicionalmente, se da referencia de los instrumentos de apoyo y la interacción de las diferentes fases y la particularidad de sus apartados para ser utilizados en el sistema de administración de riesgos. En forma anexa se incluye la Guía de apoyo para los responsables de la administración de riesgos y los formatos de registro de los integrantes del Comité Interno, así como del equipo de trabajo de administración de riesgos en el espacio universitario.

Considerando lo anterior, el Modelo de Administración de Riesgos de la UAEM contiene los elementos necesarios y características institucionales, para consolidarse como un componente básico del control interno y que a su vez contribuye en la operación del logro de objetivos y cumplimiento de metas institucionales.

Proceso

El patrimonio institucional y en especial su protección han cobrado mayor relevancia, considerando la necesidad de optimizar los recursos disponibles, toda vez que el mismo está sujeto a una infinidad de riesgos, que cuando alguno se manifiesta, es previsible que tenga una consecuencia en un quebranto económico.

La Administración de Riesgos tiene como principal objetivo contribuir al logro de los objetivos y al cumplimiento de metas institucionales. Permite mejorar el aprendizaje sobre los procesos y establecer una base confiable para la toma de decisiones, escenarios que están directamente vinculados con la planeación, protección de los activos y mejora en la imagen institucional. Por ello concientizar sobre la necesidad de identificar y tratar los riesgos en los distintos ámbitos, son actividades institucionales que se deben realizar, con el objeto de definir la probabilidad de ocurrencia de un evento o acción adversa, así como el impacto que impida u obstaculice el logro de los objetivos y cumplimiento de metas institucionales, es decir, es una desviación de lo esperado.

Por tanto, es imprescindible contar con una adecuada administración de riesgos, que permita implementar programas de trabajo para transformar o mitigar los riesgos y aportar acciones para el logro de objetivos y cumplimiento de metas institucionales.

Los riesgos se administran cuando se identifican, registran, clasifican, determinan los factores precursores, valoran y se tiene respuesta. Por lo tanto, la Administración de Riesgos es un proceso que consiste en ejecutar las fases de comunicación y consulta; establecimiento del contexto; identificación y valoración del riesgo; registro de control del riesgo; así como el seguimiento y revisión de los riesgos.

Administración de Riesgos

Fuente: Elaboración propia

Comunicación y consulta

La comunicación y consulta son elementos que deben estar presentes durante todo el proceso de la administración de riesgos; involucra además, conocer la opinión de los servidores universitarios o personas interesadas (personas que pueden afectar, ser afectadas por una decisión o actividad, o se perciben afectadas) y asegurarse que conozcan las causas y efectos de los riesgos, así como las medidas adoptadas para administrarlos.

En esta fase participan los integrantes de los comités internos de los espacios universitarios, quienes deberán conocer la misión, visión y objetivos institucionales e identificar los procesos sustantivos y adjetivos de mayor relevancia, al igual que al personal involucrado en dichos procesos; mismos que deben definir las bases y criterios que se deberán considerar para la identificación de las causas y efectos de los riesgos, así como las acciones que se adopten para su tratamiento.

Lo anterior permite tener un contexto apropiado, asegurar que los objetivos, metas y procesos de la Institución sean comprendidos y considerados por los responsables de instrumentar el proceso de administración de riesgos, y asegurar que los riesgos sean identificados correctamente. Para la identificación de los riesgos de corrupción, se debe considerar aquellos procesos o temáticas relacionados con áreas financieras, presupuestales, de contratación, de

información y documentación, investigación y sanción, trámites y/o servicios internos y externos.

Establecimiento del contexto

Es valioso realizar una autoevaluación que permita identificar las debilidades y amenazas que pudieran derivar en un riesgo, así como aquellas fortalezas u oportunidades a considerar para afrontar los riesgos detectados.

Al establecer el contexto, este debe articularse a los objetivos y metas institucionales, definiendo los parámetros internos y externos que deben tomarse en cuenta en la administración de riesgos, así como el ámbito de aplicación. Los espacios universitarios consideraran los objetivos, políticas, estrategias y metas plasmadas en el Plan Rector de Desarrollo Institucional (PRDI), así como el alcance y parámetros de las acciones que tienen un impacto directo en el cumplimiento de las metas y el logro de objetivos de la UAEM.

En el contexto interno se debe buscar alcanzar los objetivos y metas institucionales. El proceso de administración de riesgos debe estar alineado con la cultura, procesos, estructura e identidad institucional. En el contexto interno se considera todo aquel elemento que pueda influir en la manera en que se van a administrar los riesgos dentro de la UAEM.

Como parte del contexto interno se puede incluir, en forma no limitativa, las capacidades, entendidas en términos de recursos y conocimientos (por ejemplo: tiempo, personas, procesos, tecnologías de información, entre otros); la cultura y valores institucionales; los sistemas y flujos de información y los procesos para la toma de decisiones (tanto formales, como informales); así como las normas, los lineamientos y modelos adoptados por la UAEM.

El contexto externo, es aquel en el que la UAEM se asegura que los objetivos institucionales e inquietudes de los grupos de interés estén incluidos o considerados durante el proceso de administración de riesgos.

El contexto externo puede incluir, en forma no limitativa, el entorno social, cultural, político, jurídico, regulatorio, financiero, tecnológico, económico, medio ambiente natural y competitivo, ya sea internacional, nacional, regional o local; los factores y las tendencias que tienen repercusiones en los objetivos institucionales, así como las percepciones y los valores relacionados con actores externos interesados en los objetivos de la UAEM.

Identificación y valoración del riesgo

Esta fase consiste en la identificación, registro, clasificación, determinación de los factores precursores y valoración del riesgo, que articulados permitirán integrar los elementos pertinentes para formular una respuesta a la posibilidad de que se materialice el riesgo.

La *identificación del riesgo* requiere de un conocimiento detallado de la Institución, que permita reconocer y describir los riesgos, así como conocer la fuente o elemento que dé lugar al mismo. Por tanto, la identificación está relacionada con el análisis de las causas posibles que están asociadas con el riesgo, lo que implica desarrollar la comprensión y en consecuencia sus posibles efectos.

La relación causa – efecto del riesgo, implica que un riesgo puede provenir de una o más causas y por tanto, puede tener múltiples efectos que se materialicen en un riesgo e impactar en uno o varios objetivos y en forma paralela en metas institucionales.

La identificación del riesgo incluye la búsqueda, reconocimiento y registro del mismo riesgo, en la que los servidores universitarios deben conocer a detalle el funcionamiento de su área, a efecto de reconocer y describir los riesgos, así como identificar la causa y efecto que da lugar al mismo.

El *registro del riesgo*, es el resultado de haberlo identificado, contar con el análisis y la descripción de las posibles causas y efectos que pueden dar lugar a que se manifieste o concrete el riesgo, constituyéndose en los elementos que

deben ser utilizados para su registro.

Al realizar el registro del riesgo, se debe considerar la directa vinculación con una meta institucional, utilizando la estructura de redacción, detallada en la *Guía de apoyo para los responsables de la administración de riesgos*. No omitiendo en ningún momento que la meta está directamente vinculada con un objetivo institucional.

La *clasificación del riesgo*, determinará el nivel de decisión del riesgo. Identificación de responsabilidad sobre quien recae la toma de decisión a nivel institucional, y puede ser: a) Estratégico: Las decisiones son tomadas a nivel del titular de la Secretaría u homólogo; b) Directivo: Las decisiones son tomadas a nivel del titular de la Dirección u homólogo; y c) Operativo: Las decisiones son tomadas a nivel del titular de la Jefatura de Departamento u homóloga. La clasificación del factor de riesgo, se realizará en congruencia con la descripción del riesgo: sustantivo, administrativo, legal, financiero, obra, humano, tecnología de la información y comunicación, corrupción, transparencia, entre otros.

En los *factores precursores del riesgo*, se debe seleccionar el tipo de factor y describir las causas o acciones que propician la generación del riesgo. Al clasificar el factor precursor del riesgo, se identifica la causa que es susceptible de propiciar la generación del riesgo, estas pueden ser de tipo humano, financiero presupuestal, técnico-administrativo, tecnología de la información y comunicación, material, normativo, entorno. Con referencia al tipo de factor, se debe identificar si las acciones o causas son de tipo interno (causas originadas por personal o procesos) o externo (causas originadas por cambios en el marco legal o medio ambientales, proveedores de servicios entre otras).

En la *valoración del riesgo*, se identifican los posibles efectos del riesgo, es decir, se describen las consecuencias en el supuesto de materializarse, indicando los objetivos y metas que en su caso afectaría. Asimismo se debe conocer el área del riesgo involucrada (Jefatura de Departamento o área responsable para atender el riesgo).

En la valoración del riesgo se identifica la probabilidad de ocurrencia, determinando la escala de evaluación de la probabilidad, referenciando si es de

carácter recurrente, probable, posible, inusual o en su caso de forma remota. La valoración del grado de impacto, se realiza tomando en consideración las consecuencias que pueden ocasionar en la Institución, en caso de que el riesgo se materialice, identificando el grado de impacto:

a. Riesgo tolerable (riesgos de seguimiento);

b. Riesgo moderado (riesgos controlados);

c. Riesgo alto (riesgo de atención periódica); o

d. Riesgo muy alto (riesgo de atención inmediata).

Registro del control

Esta fase considera el registro del control, así como su seguimiento y la valoración de la aplicación de los controles en los riesgos identificados.

El registro del control incluye la descripción, el tipo y la identificación del área responsable de llevar a cabo el control.

a. En la *descripción del control*, se debe detallar en forma breve la política, estrategia, procedimiento, técnica o mecanismo a utilizar, como medio de control que responderá al riesgo.

b. El *tipo de control*, puede ser:

b.1. Preventivo: Incluye acciones que se tienen programadas, para prevenir desvíos o sesgos en las actividades detalladas para alcanzar la meta, que permiten evitar fallas; estas actividades se realizan en tiempos determinados, sin importar si se han detectado o existen indicios de cometer errores.

b.2. Predictivo: Implica la ejecución de acciones para conocer de manera continua y permanente el estado que guarda el cumplimiento de las metas, en sus diferentes niveles de ejecución. Se cuenta con

informes del comportamiento de los indicadores o variables vinculadas de manera directa con la meta. Estas mediciones facilitan conocer la falta de cumplimento, con base al avance programado, antes de estar en desventaja para cumplir la meta.

b.3. Correctivo: Actividades realizadas para corregir fallas en el cumplimento de avances con relación a lo programado. El incumplimiento en lo programado, debe ser identificado particularmente por los responsables de las metas.

El *seguimiento de control*, debe estar documentado, finalizado, aplicado y señalar si fue efectivo:

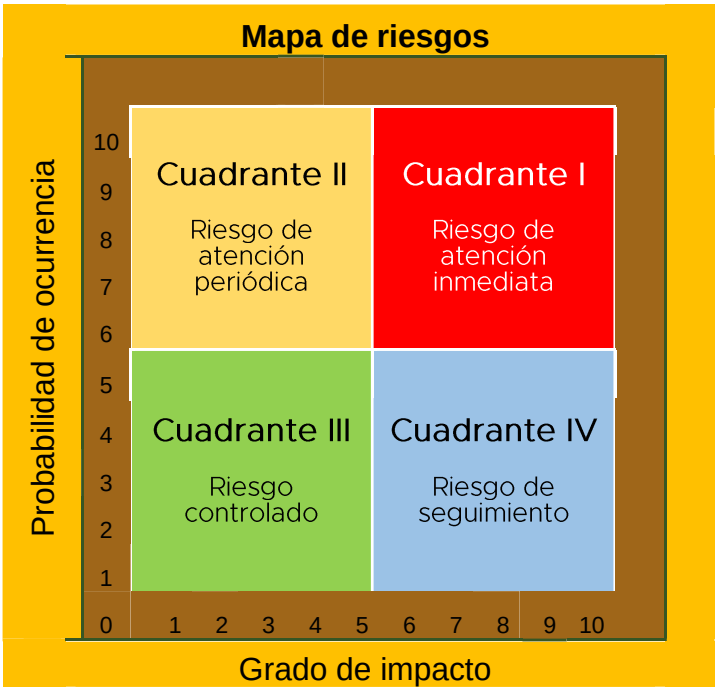
a. Está documentado: Se debe contar con evidencia escrita como son reportes de las acciones, programación y resultados esperados, a lo que se denominará documento de seguimiento de control, que permitirá resolver el riesgo.

b. Está finalizado: Aplica en el caso de que el control esté finalizado y se cuente con la evidencia escrita.

c. Se aplica: Es el caso de que las acciones del control se estén aplicando correctamente al riesgo identificado y estas estén detalladas en el documento de seguimiento de control, que debe ser la evidencia escrita.

d. Es efectivo: El control debe cubrir las exigencias para eliminar el riesgo, se debe contar con la evidencia escrita.

El Sistema de Administración de Riesgos, es una herramienta tecnológica que arrojará una representación gráfica de los riesgos, permitiendo visualizar la probabilidad de ocurrencia y el impacto, es decir, la prioridad con la que se deberán atender los riesgos, considerando lo descrito en la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración propia

Respuesta al riesgo

La *respuesta al riesgo*, implica la descripción de las estrategias para administrar el riesgo (vinculación con el factor de riesgo), así como de la acción que se debe realizar para atenderlo. La definición de estrategias y acciones de control para la administración de los riesgos, deben estar determinadas en los acuerdos del Comité General y los Comités Internos, así como cualquiera de las acciones que se lleven a cabo en la administración de riesgos, deberán estar encaminadas a la atención bajo los siguientes supuestos:

a. Las estrategias constituirán las políticas de respuesta para administrar los riesgos, basados en su 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 de vital importancia realizar un análisis del beneficio ante el costo en la mitigación de los riesgos para establecer las siguientes estrategias:

a.1. Evitar el riesgo. Eliminar el factor o factores que pueden provocar la materialización del riesgo, considerando que si una parte del proceso tiene alto riesgo, el segmento completo recibe cambios sustanciales por mejora, rediseño o eliminación, resultado de controles suficientes y acciones emprendidas;

a.2. Reducir el riesgo. Establecer acciones dirigidas a disminuir la probabilidad de ocurrencia (acciones de prevención) y el impacto (acciones de contingencia), tales como la optimización de los procedimientos y la implementación o mejora de controles;

a.3. Asumir el riesgo. Aplica cuando el riesgo tiene baja probabilidad de ocurrencia y grado de impacto, refiriendo a un riesgo controlado, que puede aceptarse sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se realizan, o cuando no se tiene opción para abatirlo y sólo pueden establecerse acciones de contingencia; y

a.4. Transferir el riesgo. Trasladar el riesgo a un externo a través de la contratación de servicios tercerizados, 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:

a.4.1. 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.

a.4.2. Aseguramiento: Significa pagar una prima (el 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 primera medida, se paga una prima para eliminar el riesgo de pérdida sin renunciar por ello a la ganancia posible. Cuando se recurre a la segunda medida, se elimina el riesgo renunciando a una ganancia posible.

a.4.3. 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.

a.5. Compartir el riesgo: Distribuir parcialmente el riesgo y las posibles consecuencias, a efecto de segmentarlo y canalizarlo a diferentes unidades administrativas de la institución, las cuales se responsabilizarán de la parte del riesgo que les corresponda en su ámbito de competencia.

b. Las acciones de control para administrar los riesgos se definirán a partir de las estrategias determinadas para los factores de riesgo, las cuales se incorporarán en el Programa de Trabajo de Administración de Riesgos.

c. Para los riesgos de corrupción que hayan identificado las diferentes áreas de los espacios universitarios, éstos deberán contemplar solamente las estrategias de evitar y reducir el riesgo, toda vez que los riesgos de corrupción son inaceptables e intolerables en tanto que lesionan la imagen, la credibilidad y la transparencia de los espacios universitarios.

Seguimiento y revisión

Tanto el seguimiento y la revisión están inmersos en el proceso de administración de riesgos que involucra la comprobación periódica o de vigilancia, para lo cual el Comité General y los Comités Internos deberán atender la normatividad en la materia.

El control y los procesos de revisión de los espacios universitarios deben abarcar todos los aspectos del proceso de administración de riesgos, a fin de asegurar que los controles sean eficaces y eficientes tanto en el diseño como en su funcionamiento; obtener información adicional para mejorar la valoración del riesgo; analizar y aprender las lecciones de los acontecimientos, incluyendo conatos de accidentes, cambios, tendencias, éxitos y fracasos, detectar cambios

tanto en el contexto externo como en el interno, lo que puede requerir una revisión de los tratamientos y prioridades del riesgo; identificar nuevos riesgos o riesgos emergentes.

Los riesgos se deben identificar y ratificar a la par de la conformación del Programa de Trabajo de Administración de Riesgos, debiendo realizarse la revisión de los riesgos al menos cada seis meses o bien cuando se presente alguno de los siguientes factores: cambios en la normatividad aplicable; cambios metodológicos; o por cambios informáticos.

Implementación del Proceso

La Administración de Riesgos de la UAEM, constituye el mecanismo mediante el cual los espacios universitarios deben de tomar en cuenta las siguientes fases: comunicar y consultar, establecer el contexto, identificar y valorar el riesgo, registrar el control, emitir respuesta al riesgo, y dar seguimiento y revisión constante. Teniendo como principal referencia que los riesgos, en determinado momento, pueden afectar los objetivos y metas institucionales, considerando que al definir las estrategias y acciones se genera un ambiente de control, con efecto directo en mitigar los posibles riesgos.

La estructura funcional en la UAEM, considera lo determinado en el Acuerdo por el que se establece el Comité General de Administración de Riesgos, así como Lineamientos para la Administración de Riesgos.

El Comité General de Administración de Riesgos es el órgano superior que coordina los esfuerzos institucionales y determina las acciones para atender los riesgos. Ente normativo que vigilará el desarrollo de las acciones que se acuerden por los integrantes del Comité en materia de administración de riesgos. Estableciéndose como vínculo permanente de interacción con los espacios universitarios, así como el principal promotor de fomentar una cultura de la administración de riesgos.

Los comités de administración de riesgos de los espacios universitarios, de la misma forma, deberán tener en cuenta lo establecido en el Acuerdo por el que se establece el Comité General de Administración de Riesgos y lo determinado en los Lineamientos para la Administración de Riesgos de la UAEM, atendiendo todos los aspectos del proceso sistemático en materia de administración de riesgos e implementando las estrategias y acciones de control para inhibir o minimizar los riesgos.

Los comités contarán con la participación de los servidores universitarios, atendiendo la normatividad en la materia, comprendiendo los objetivos, atribuciones y obligaciones, así como las funciones que les fueron conferidas.

Comité General de Administración de Riesgos

Será el Comité General de Administración de Riesgos de la Universidad Autónoma del Estado de México, el órgano auxiliar de la planeación universitaria, que debe contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, a través de la administración de riesgos, contribuyendo con ello al fortalecimiento de los mecanismos de control interno de la propia UAEM. El Comité General será el encargado de atender el nivel estratégico de la UAEM, conformado por los mandos superiores:

Estructura del Comité General de Administración de Riesgos de la UAEM

Cargo	Integrante (s)
Presidente	Rector
Secretario Técnico	Secretario de Planeación y Desarrollo Institucional
Vocales	Secretarios de: Docencia, Investigación y Estudios Avanzados, Difusión Cultural, Extensión y Vinculación, Administración, Rectoría, Cooperación Internacional. Abogado General
Invitado permanente a las Sesiones del Comité	Contralor Universitario

Fuente: Elaboración propia, tomando como referencia el acuerdo que establece el Comité General de Administración de Riesgos de la UAEM, publicado en Gaceta Universitaria, número 252, del mes de junio del 2016.

Comité de Administración de Riesgos de los espacios universitarios

En los Espacios Universitarios, esto es: Dependencias de la Administración Central y Espacios Académicos: Organismos Académicos, Centros Universitarios, Dependencias Académicas y Planteles de la Escuela Preparatoria; se integrará un Comité de Administración de Riesgos, el cual se constituye como el órgano interno encargado de apoyar en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, atendiendo su jurisdicción como espacio universitario, debiendo informar al Comité General de los avances y resultados.

Los comités de administración de riesgos de los espacios universitarios se integrarán de acuerdo al siguiente cuadro:

Estructura de los Comités de Administración de Riesgos en los espacios universitarios

		Espacio Universitario				
		Titulares				
		Dependencias de la Administración Central	Organismo Académico	Centros Universitarios	Planteles de la Escuela Preparatoria	Unidades Académicas Profesionales
Integrantes del Comité	**Presidente**	Secretaría, Dirección General u Oficina del Abogado General	Dirección	Dirección	Dirección	Coordinación
	Secretario Técnico	Responsable de planeación de la dependencia	Responsable de planeación	Responsable de planeación	Responsable de planeación	Responsable de planeación
	Vocales	Dirección de área	Subdirección, coordinación y jefatura de área	Subdirectores, coordinadores y jefes de área	Subdirectores, coordinadores y jefes de área	Coordinadores, jefes de área, jefes de departamento y unidad

Los centros de investigación se deben incorporar al organismo académico o dependencia de administración central a la que pertenecen.

Fuente: Elaboración propia

Esquipo de Trabajo para la Administración de Riesgos en los espacios universitarios

Se conforma por el personal operativo con la participación directa de los directivos, mandos medios, y enlace de planeación de cada espacio universitario. El directivo de cada espacio universitario será el responsable de conformar el equipo de trabajo.

El equipo de trabajo tendrá la tarea de aplicar los diferentes instrumentos de apoyo para la administración de riesgos, realizando la operación del sistema, en sus diferentes fases del proceso de la administración de riesgos.

El equipo de trabajo en los espacios universitarios debe ser conformado por los titulares de la estructura orgánica-funcional:

a. En la Administración Central: Dirección de área, jefaturas de departamento, enlace de planeación y personal operativo.

b. Organismo Académico: Dirección, subdirecciones, coordinaciones, jefaturas de área, enlace de planeación y personal operativo.

c. Centros Universitarios: Dirección, subdirecciones, coordinaciones, jefaturas de área, enlace de planeación y personal operativo.

d. Planteles de la Escuela Preparatoria: Dirección, subdirecciones, coordinaciones, jefaturas de área, enlace de planeación y personal operativo.

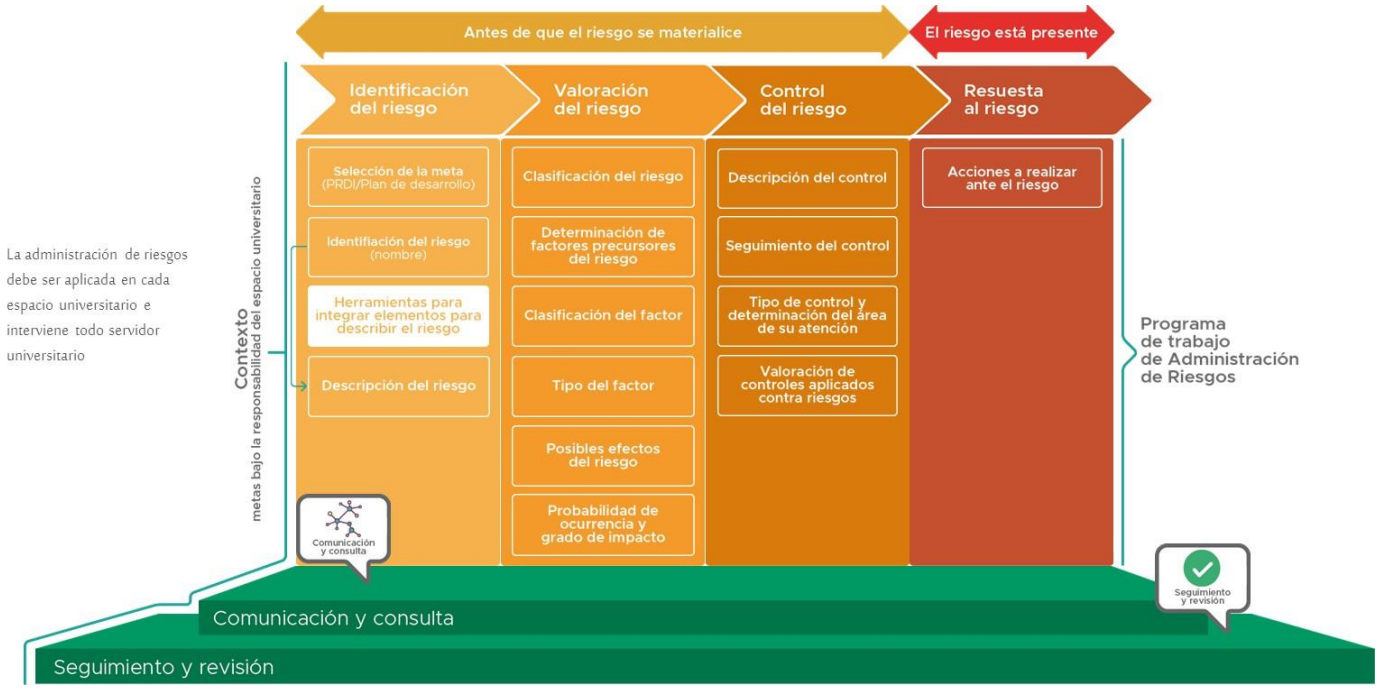
e. Unidades Académicas Profesionales: coordinadores, jefes de área, jefes de departamento y unidad, enlace de planeación y personal operativo.

Instrumentos de apoyo para la Administración de Riesgos

Los instrumentos de operación empleados en la administración de riesgos serán los siguientes:

1. Mapa de Riesgos.
   Representación gráfica de uno o más riesgos que permite visualizar la probabilidad de ocurrencia y su impacto en forma clara y objetiva.
2. Matriz de Identificación de Riesgos.
   Herramienta que refleja el diagnóstico general de los riesgos para identificar estrategias y áreas de oportunidad en la UAEM, considerando las fases de la metodología de administración de riesgos.
3. Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR).
   Instrumento que se genera para la implementación y seguimiento de las estrategias y acciones, el cual debe ir debidamente firmado por el titular del espacio universitario y el enlace de administración de riesgos.
4. Reporte de Avances Trimestrales del PTAR.
   Documento mediante el cual se da seguimiento cuantitativo y cualitativo a las acciones de control comprometidas, cumplidas, pendientes y en proceso, así como sus porcentajes de avance.

Fases del proceso:



Fuente: Elaboración propia

Comunicación y consulta

El Titular del espacio universitario, directivos y mandos medios, son los responsables de comunicar a los servidores universitarios de la implantación, operación y ejecución, seguimiento y evaluación de la administración de riesgos en cada espacio universitario; aportando todos los elementos necesarios para que se cumpla el objetivo que se persigue, así como dar a conocer la base metodológica que sustenta el proceso de administración de riesgos.

Se debe asegurar que durante todas las fases del proceso de administración de riesgos exista una comunicación y consulta oportuna con los servidores universitarios, así como todos aquellos que están vinculados directa e indirectamente con los objetivos y metas institucionales.

Los servidores universitarios deberán considerar la normatividad, así como los instrumentos en materia de planeación universitaria, debiendo identificar las metas y objetivos institucionales, los procesos sustantivos y administrativos, incluyendo los actores directamente involucrados en el proceso de administración de riesgos. Deberán ser parte de la definición de las bases y criterios a considerar para la identificación de las causas y posibles efectos asociados con los riesgos, así como las acciones de control que se adopten para su tratamiento.

La participación de del personal universitario contribuye a:

- Integrar elementos para establecer un contexto apropiado.
- Asegurar que los objetivos, metas y procesos institucionales sean comprendidos y considerados.
- Aportar elementos para la identificación de riesgos.
- Conformar un plan de comunicación.
- Garantizar que los planteamientos de las partes interesadas sean entendidas y consideradas.

- Reunir el personal clave, equipo de trabajo, para identificar, registrar, clasificar, valorar y generar respuestas ante los riesgos.
- Asegurar que las diferentes opiniones estén consideradas en la evaluación de riesgos.
- Garantizar de forma razonable que los riesgos están debidamente identificados.
- Obtener la aprobación y el apoyo al plan de comunicación y consulta, que incluya el tratamiento y continuidad.

Se debe realizar el registro del servidor universitario que estará directamente involucrado. Ver anexos de Registro de integrantes de los Comités de Administración de Riesgos en espacios universitarios, así como del equipo de trabajo que será el responsable y directamente involucrado.

Contexto metas bajo la responsabilidad del espacio universitario

Para establecer el contexto, como parte del proceso de administración de riesgos, se debe analizar el entorno en el que se busca cumplir con los objetivos y metas institucionales.

Tanto los espacios universitarios como el entorno en el que estos se desenvuelven son dinámicos, por lo tanto, se deben considerar los factores internos y externos que pudieran incidir en los objetivos y metas institucionales al momento de realizar el análisis. Ante cambios en los espacios universitarios o en el entorno, los objetivos y metas pueden ser influidos o afectados por nuevos factores o por aquellos existentes que en determinado momento quizá desaparezcan.

En el caso que haber identificado factores internos o externos, estos deberán tomarse en cuenta en la fase de valoración de riesgos, al integrar el listado de riesgos.

Ejemplos de factores internos y externos:

El personal directivo mandos medios y servidores universitarios, deben asegurarse de analizar los factores internos y externos que pueden aumentar el impacto y la probabilidad de materialización de los riesgos, con la finalidad de integrar elementos que definirán las estrategias para mitigarlos.

Se debe realizar la descripción del entorno social, político, legal, financiero, tecnológico, económico, ambiental y de competitividad, según sea el caso, atendiendo en todo momento la misión de la UAEM, a nivel local, regional, nacional e internacional, según aplique.

Como parte del contexto, se debe describir las situaciones intrínsecas a la UAEM relacionadas con su estructura, atribuciones, procesos, objetivos y estrategias, personal, recursos materiales y financieros, programas presupuestarios y la evaluación de su desempeño, así como su capacidad tecnológica bajo las cuales se pueden identificar fortalezas y debilidades para responder a los riesgos que sean identificados.

Identificar, seleccionar y agrupar los enunciados definidos como supuestos en el cumplimiento de metas, a fin de contar con un conjunto de eventos adversos de realización incierta que tienen el potencial de afectar su cumplimiento. Este conjunto de elementos, deberá utilizarse como referencia en la identificación y definición de posibles riesgos. Como parte de este esfuerzo, se estará en la posibilidad integrar el comportamiento histórico de los riesgos identificados, tanto en lo relativo a su incidencia efectiva como en el impacto que, en su caso, manifiesten en el logro de objetivos y metas institucionales.

La identificación incluye el registro, clasificación y determinación de los factores precursores, entendiéndose por ***riesgo*****,** la probabilidad de ocurrencia de un evento o acción adversa y su impacto que impida u obstaculice el logro de los objetivos y metas institucionales.

1. Identificación del riesgo

Está asociado al cumplimiento de una meta que se relaciona de forma directa con el logro de un objetivo institucional, binomio meta-objetivo, objetivo-meta. Meta bajo la responsabilidad de un área del espacio universitario.

Por tanto, el objeto es integrar la mayor información de un posible evento o acción adversa que se vincule con las acciones de mayor impacto que fueron determinadas para el cumplimiento de una meta (Modelo de Trabajo Colaborativo - Tablero de Metas PRDI).

La información obtenida, debe considerar lo siguiente:

a. *Definir el alcance*. Para facilitar la integración de la información, la misma debe considerar objetivos y metas del Plan Rector de Desarrollo Institucional (PRDI) y el Plan de Desarrollo para los espacios académicos que cuenten con el mismo.

b. *Generar el listado de eventos o acciones adversas*. Esta actividad consiste en utilizar herramientas y técnicas para identificar eventos y valorar una situación que obstaculice el cumplimiento de metas o el logro de objetivos institucionales.

   Como parte de las herramientas, se sugiere la realización de talleres, entrevistas o en su caso el análisis de procesos.

   b.1. Talleres:
   Grupos de trabajo integrados por los responsables de las acciones

programadas para el cumplimiento de metas y el logro de objetivos, en los que se recomienda que participen personas de diferentes niveles jerárquicos y funciones, con el propósito de identificar eventos que determinen eventos o situaciones adversas, mediante la utilización de técnicas para integrar información para una mejor valoración de la misma, así como el aprovechamiento del conocimiento colectivo del grupo y con ello estar en la posibilidad de desarrollar una descripción de acontecimientos relacionados. Una de las técnicas a utilizar es el método Isikahua, relacionado con la identificación de causa-efecto.

Causa	Efecto
Aquella variable, acontecimiento, circunstancia, característica o combinación de éstas, que da origen a un posible problema o situación que por tanto obstaculice el que se obtenga el resultado esperado.	Desviación o consecuencia con repercusiones desfavorables, con impacto directo a lo esperado.

b.2. Entrevistas:

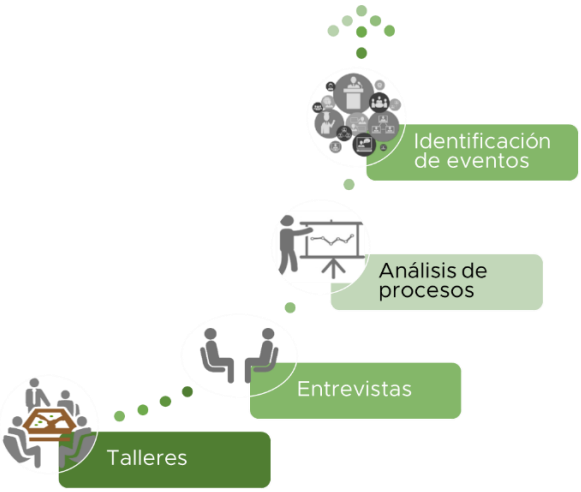
Participan un entrevistador y un entrevistado, o en su caso, varios entrevistados; el entrevistador debe ser designado por el titular del espacio universitario y el o los entrevistados deben ser servidores universitarios con pleno conocimiento de la funcionalidad del área y de las acciones que se emprenden para el cumplimiento de metas y el logro de objetivos. La entrevista tiene como objeto el indagar o averiguar los puntos de vista y conocimientos del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y futuros, a efecto de integrar la mayor cantidad de información que permita describir de mejor forma un posible problema o situación que se anteponga al cumplimiento de las diferentes acciones para cumplir las metas y lograr los objetivos institucionales. Una referencia técnica en la herramienta de entrevista, es la utilización del método Delphi.

b.3. Análisis de procesos:

Implica la representación esquemática de un proceso (flujo del proceso), con el objeto de comprender las interrelaciones entre las entradas, procesamiento (tareas) y salidas, así como las responsabilidades de quienes intervienen. Derivado del análisis realizado al esquema, se deben identificar y considerar los acontecimientos, teniendo presente los objetivos del proceso. El análisis de flujo de procesos puede utilizarse a nivel global o a un nivel de detalle. Esta actividad consiste en que los implicados en el proceso, analicen e identifiquen los elementos vinculados con situaciones adversas o posibles problemas.

En los procesos vinculados con el sistema de gestión de la calidad, se puede utilizar la técnica de Lista de Chequeo del proceso, que los administradores del proceso utilizan para identificar peligros o fallos del control, que se han desarrollado generalmente a partir de la experiencia, de manera que el resultado obtenido es de una valoración previa de la situación o problema, como consecuencia de situaciones o fallos ocurridos de manera reciente o de mayor tiempo.

Herramientas para identificar eventos de situaciones o posibles problemas



Fuente: Elaboración propia

Al obtener mayor información de la probabilidad de ocurrencia de un evento o acción adversa, el análisis y la valoración permite que sea más objetiva, por tanto aportará muchos más elementos para **describir el riesgo**. Las herramientas aportan elementos para identificar y plasmar posibles decisiones acerca de si el riesgo necesita ser mitigado, controlado o trasladado, en caso de que los riesgos se materialicen, así como elementos para el diseño de estrategias y métodos más adecuados para ser utilizados. Es importante dar prioridad a los procesos críticos y a los riesgos más significativos, valorando en todo momento que la UAEM realiza sus acciones mediante un trabajo colaborativo.

2. Registro del riesgo

El registro del riesgo se realiza en el Sistema de Administración de Riesgos, acción con la que se manifiesta su plena identificación y su vinculación con una meta y objetivo institucional. El riesgo debe ser registrado por el servidor universitario autorizado en los diferentes espacios universitarios, preferentemente el enlace de planeación. Al asentarse en el sistema, el titular del espacio universitario y el equipo de trabajo, pueden visualizarlo y dar cuenta de su paso en cada una de las fases de la administración de riesgos.

Los detalles del registro del riesgo, están expuestos en la *Guía de apoyo para los responsables de la administración de riesgos*, mismo que forma parte del Modelo de Administración de Riesgos. Una vez que el riesgo está registrado en el sistema, es fácil acceder para ejecutar las posteriores fases de la administración de riesgos.

3. Clasificación

En la clasificación del riesgo la participación y el involucramiento del titular del espacio universitario será determinante, así como de los responsables de cada una de las áreas que lo conforman, toda vez que se debe identificar el nivel de decisión que atenderá el riesgo, considerando si es de nivel estratégico, directivo u operativo.

Es importante considerar que al identificar el riesgo, se requiere implementar acciones o actividades de prevención, por lo que se debe tipificar, si este es de carácter sustantivo, administrativo, legal, financiero, de obra, de factor humano, vinculado con las tecnologías de información y comunicación, corrupción o en su caso de transparencia.

4. Determinación de los factores precursores

Con la identificación del riesgo, será indispensable señalar los factores que originan ese riesgo y que determinan la probabilidad de que se materialice, en este apartado, por tanto, el equipo de trabajo, deberá clasificar el tipo de factor e identificar el origen si es por causas internas o externas.

Es en esta parte del Sistema de Administración de Riesgos, la causa es el elemento que determinará el factor que propicia la generación del riesgo, siendo muy importante describir y capturar todos aquellos factores que fueron registrados en la identificación del riesgo.

Cada factor deberá ser clasificado, con el objeto de identificar la causa probable que propiciaría el riesgo, estas pueden ser de tipo: humano, financiero, técnico-administrativo, de capacidad en las tecnologías de información y comunicación, material, normativo o de impacto en el entorno. Adicionalmente, se debe determinar si es de tipo interno, por causas originadas por personal o procesos o en su caso de tipo externo, por causas originadas por cambios en el marco legal o medio ambiente o proveedores de servicios, por mencionar algunas.

Valoración del riesgo

La valoración comprende el señalar o identificar la posible consecuencia del riesgo, mediante la valoración de la probabilidad de ocurrencia y el grado de impacto de dicha consecuencia que contribuye a la generación del mismo. El Sistema de Administración de Riesgos cuenta con el apartado para determinar de manera cuantitativa la probabilidad de ocurrencia como el impacto, aportando la medición que pone en riesgo el desarrollo de actividades para el cumplimiento de metas.

La matriz de administración de riesgos, que forma parte del sistema, permitirá que queden registradas las consecuencias o posibles efectos que se deriven, por causa del riesgo. Adicionalmente el sistema dará cabida al registro del nombre del área administrativa del espacio universitario que será la encargada de dar seguimiento.

Con la determinación cuantitativa de la probabilidad de ocurrencia, el sistema ofrece la escala de evaluación, considerando si es de carácter recurrente, probable, posible, inusual o en su caso de forma remota.

Para determinar el impacto, se debe realizar la valoración, tomando en consideración las consecuencias identificadas, en caso de que el riesgo se materialice; el sistema ofrece la escala de medición, con el objeto de determinar si el impacto puede ser de mayor relevancia y en su caso establece que el riesgo identificado implicará que no se cumpla la meta.

En la matriz de administración de riesgos que forma parte del sistema, se visualizará la escala de prioridad del riesgo, considerando si este es tolerable, moderado, alto o muy alto para su debida atención.

La *Guía de apoyo para los responsables de la administración de riesgos* detalla los cuadros de ponderación para la medición de la probabilidad y de impacto.

Control del riesgo

Como parte del Sistema de Administración de Riesgos, los responsables o integrantes del equipo de administración de riesgos, deberán realizar la descripción del control que se aplicará, control que está directamente relacionado con la determinación del factor precursor del riesgo, control que se materializa mediante la determinación de una política, estrategia, procedimiento, técnica o mecanismo a utilizar, que se convertirá en el medio para controlar o mitigar el factor del riesgo.

Registro del control

Al determinar las actividades de control, se debe tomar en cuenta cada una de las causas y efectos inherentes al riesgo. Determinado el control, se deberá registrar en el sistema, señalando la categoría del control a utilizar, como preventivo, predictivo o en su caso correctivo.

Seguimiento del control

Los titulares de los espacios universitarios serán los responsables de la realización del seguimiento del control aplicado para mitigar o reducir el riesgo, siendo indispensable contar con evidencias que den cuenta que el riesgo está siendo atendido o fue atendido; para lo cual se debe registrar en el sistema, si el control está documentado, se aplica, es efectivo o en su caso está finalizado:

Documentado: Evidencia escrita, como son los reportes que califiquen las acciones programadas, emprendidas y que incluyan la medición de resultados y los responsables de ejecutarlas.

Se aplica: Evidencia escrita, de las acciones que se llevan a cabo, que cuenta con la medición de las mismas y los reportes de los responsables. Acciones que se derivan de un documento escrito que incluye toda la programación para atender el riesgo.

Es efectivo: Evidencia escrita que aporta elementos de que las acciones

emprendidas arrojan resultados positivos para mitigar o evitar el riesgo.

Finalizado: Evidencia escrita que determine que las acciones para mitigar o evitar el riesgo fueron efectuadas, que aportaron elementos para evitar que el riesgo se materialice.

Valoración de controles aplicados contra riesgos

Con el registro de los controles aplicados al riesgo, los titulares de los espacios universitarios, podrán conocer el impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo al haber emprendido medidas de control, con la finalidad de visualizar que dichas medidas han efectuado una disminución en la posibilidad de que el riesgo se materialice. La valoración en esta fase debe ser mucho menor toda vez que se han aplicado controles.

Valoración final: En esta fase del proceso de Administración de Riesgos, se llevará a cabo la valoración de los controles que se aplican para minimizar los riesgos. Es importante referir, que la valoración final que se realice, debe considerar el grado de impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo identificado, pero con controles.

En un efecto contrario, sino se aplican acciones de control al riesgo, el impacto y la probabilidad de que se materialice el riesgo puede ser mayor, con una repercusión directa a los objetivos y metas institucionales.

La *valoración de controles aplicados contra riesgos*, se llevará a cabo en forma trimestral e incluirá la valoración de los controles que se aplican para minimizar los riesgos. Es importante referir, que la valoración que se realice, debe considerar el grado de impacto y la probabilidad de ocurrencia del riesgo identificado, pero con controles.

a. Grado de impacto: El impacto se valora tomando en consideración las consecuencias que pueden ocasionar en la Institución, en caso de que el riesgo se materialice; y estará determinado por la aplicación de una fórmula automatizada en el Sistema de Administración de Riesgos,

identificando el impacto de mayor relevancia, grave, serio, moderado o insignificante.

b. Probabilidad de ocurrencia: Se determina la escala de evaluación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo, utilizando una valoración y una categoría, que debe dar referencia si es de carácter recurrente, probable, posible, inusual o en su caso de forma remota.

Resuesta al riesgo

La respuesta al riesgo considera la definición de estrategias y acciones para mitigarlo o controlarlo, como consecuencia de haberse materializado; se debe tomar en cuenta que se efectuó la valoración del riesgo, que incluyó la identificación, registro, clasificación y determinación de los factores precursores del riesgo, que integra el haber asignado un valor a su posibilidad e impacto y que por tanto no fue suficiente para que no se presentara el riesgo.

El equipo de trabajo de administración de riesgos debe acotar las opciones de tratamiento, considerando en todo momento las características del espacio universitario, las particularidades de sus procesos, así como de las acciones emprendidas para el cumplimiento de sus metas institucionales, no omitiendo considerar la experiencia de los integrantes del equipo de trabajo.

Con la definición de estrategias, el equipo de trabajo estará en la posibilidad de determinar las acciones de control a implementar, enmarcadas en las estrategias, vinculadas con evitar, reducir, asumir, transferir o compartir el riesgo. Se debe considerar la realización de un análisis del beneficio ante el costo en la mitigación del riesgo.

Una vez determinadas las estrategias, se deben identificar las acciones de control, directamente vinculadas con los factores precursores del riesgo. La respuesta al riesgo formará parte sustancial del Programa de Trabajo de

Administración de Riesgos del espacio universitario.

Las estrategias y acciones de control deben ser aprobadas mediante acuerdos realizados por el Comité Interno del espacio universitario.

Es importante resaltar que la Administración de Riesgos es un proceso que debe llevarse a cabo de la manera más objetiva posible, considerando todas las particularidades de los elementos que se han descrito para este fin. El asignar valores, tanto a la probabilidad de ocurrencia como al grado de impacto, sin un análisis adecuado, con el interés de obtener un nivel de riesgo bajo puede tener consecuencias en la materialización del riesgo con repercusiones directas en lo económico o en la imagen institucional generando una alta vulnerabilidad al quehacer del espacio universitario con repercusión directa a la UAEM.

El Comité Interno de administración de riesgos del espacio universitario deberá de cerciorarse de que se lleve a cabo el seguimiento con cada uno de los responsables de los riesgos que se hayan identificado y que éste se efectúe en forma periódica, apegada al Programa de Trabajo de Administración de Riesgos.

Cada espacio universitario, en coordinación con su titular, será el responsable de ejecutar y documentar las acciones de seguimiento y revisión, considerando las características propias de cada proceso, proyecto, procedimiento o actividad propia del mismo, así como de los plazos y de los servidores universitarios involucrados o responsables de realizar cada una de las actividades para dar cuenta oportuna.

El seguimiento y la supervisión deben abarcar todos los aspectos del proceso de Administración de Riesgos con la finalidad de:

- Identificar y recopilar los datos de los que se ha hecho seguimiento, con

objeto de mejorar la valoración del riesgo;

- Realizar el seguimiento y documentar la eficacia de los controles, con objeto de disponer de datos para su uso en el análisis del riesgo.
- Definir los niveles de rendición de cuentas para la creación y la revisión de la evidencia y la documentación.
- Analizar y capitalizar las lecciones de experiencias del espacio universitario, incluyendo conatos de accidentes, cambios, modificación de tendencias, éxitos y fracasos.
- Detectar cambios en los contextos externo e interno, incluidos los cambios en los criterios de riesgo y el riesgo en sí mismo, lo que puede requerir una revisión del tratamiento y prioridades del riesgo.
- Identificar los riesgos emergentes, para darles atención oportuna y pertinente.

Los aspectos que se deriven del seguimiento y la supervisión, deben retroalimentar el proceso de administración de riesgos para ser tratados como insumos o en su caso cumplan con elementos de la fase de comunicación y consulta.

Anexos

Anexo I.

Guía de apoyo para los responsables de la administración de riesgos.

Introducción

En un contexto general, las organizaciones hacen frente a difíciles y muy variados riesgos, en las que están implicados los objetivos, las estrategias, procesos, personas, tecnología y conocimiento, con un efecto directo en el manejo o determinación de la incertidumbre. Por lo tanto, la atención del riesgo no corresponde a una atribución, función, actividad de un área en particular de la estructura orgánica de una entidad administrativa, por el contrario, cada área administrativa, por medio de su personal operativo y directivo, deben comprender el riesgo, para identificar y determinar las oportunidades que se traduzcan en beneficios potenciales sobre los riesgos.

La Administración de Riesgos, debe tener como finalidad el contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Aportar aprendizaje sobre los procesos, establecer una base confiable para la toma de decisiones, vinculada con la planeación y evaluación, proteger los activos y mejorar la imagen de la Institución, así como concientizar sobre la necesidad de identificar y tratar los riesgos en los distintos ámbitos. Las actividades que se realizan en las instituciones conllevan un riesgo, el cual se define como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, es decir, es una desviación de lo esperado.

La Administración de Riesgos en la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) deberá aportar el control sobre eventos que pueden poner en riesgo su funcionamiento, afectando el desarrollo o logro de los objetivos y metas institucionales, de manera que se puedan implementar estrategias y operar acciones que mitiguen o eviten el riesgo, aunado a la conformación de herramientas que permitan identificar, evaluar, analizar los riesgos que pueda enfrentar la UAEM, todo como un esfuerzo ordenado y sistemático que impida la materialización y posible afectación del fin institucional.

La Administración de Riesgos de la UAEM, debe generar valor para el servidor universitario, así como a la comunidad universitaria en general, toda vez que sus operadores o responsables de su ejecución, deben enfrentar la ausencia de certeza y el reto de determinar cuanta incertidumbre se puede aceptar, donde parte de actuar con responsabilidad y sensibilidad es el esfuerzo individual y colectivo de incrementar valor al trabajo administrativo universitario.

Matriz de Identificación de Riesgos

Es la herramienta que refleja el diagnóstico general de los riesgos, en la cual se identifican estrategias y áreas de oportunidad en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales y considera las fases del Modelo de Administración de Riesgos, permitiendo determinar una clasificación priorizada de los mismos.

1. Identificación del Riesgo

La identificación del riesgo está asociado al cumplimiento de una meta que se relaciona de forma directa con el logro de un objetivo institucional.

1.1. Metas PRDI o Metas Plan de Desarrollo de un Espacio Universitario

Para iniciar la identificación del riesgo, se deben elegir la meta bajo responsabilidad de un área del espacio universitario.

1.2. Registro del riesgo

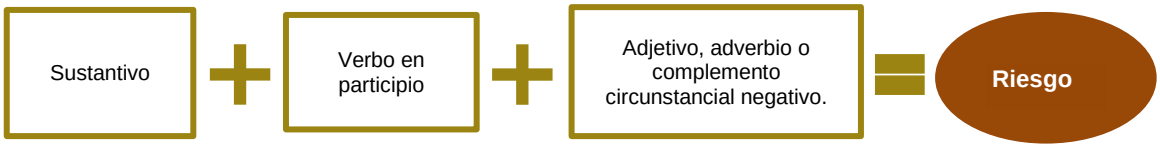
En este apartado de la matriz de riesgos se identifica al responsable de la meta, de igual forma se registra el nombre del riesgo y su descripción.

Para iniciar con el registro del riesgo considerar los siguientes apartados a capturar:

1.2.1 **Nombre del riesgo:** Está directamente vinculado con una meta y puede ser redactado considerando lo siguiente.

¿Cómo se estructura un Riesgo?

La recomendación para redactar un riesgo, considera un sustantivo, seguido de un verbo en participio y un adjetivo, adverbio o complemento circunstancial negativo.



¿Qué es un sustantivo?

Es una categoría gramatical o clase de palabra que se utiliza para nombrar un objeto o sujeto.[1]

¿Qué es un verbo en participio?

Forma no conjugable del verbo que desempeña generalmente la función de adjetivo.[2]

[1] Fuentes: http://concepto.de/sustantivo/#ixzz5DEw01Fwy
[2] http://www.wordreference.com/definicion/participio

¿Qué es un adverbio de negación?

Son aquellas palabras que se utilizan dentro de la oración para negar algún hecho y por lo general se colocan antes del verbo. Existen también adverbios de modo o de tiempo que pueden utilizarse como adverbios de negación, dependiendo del contexto en el cual se están utilizando.[3]

Ejemplos de adverbios de negación:

- **No.**
- **Nunca.**
- **Jamás.**
- **Tampoco.**
- **Nada.**
- **Negativamente.**

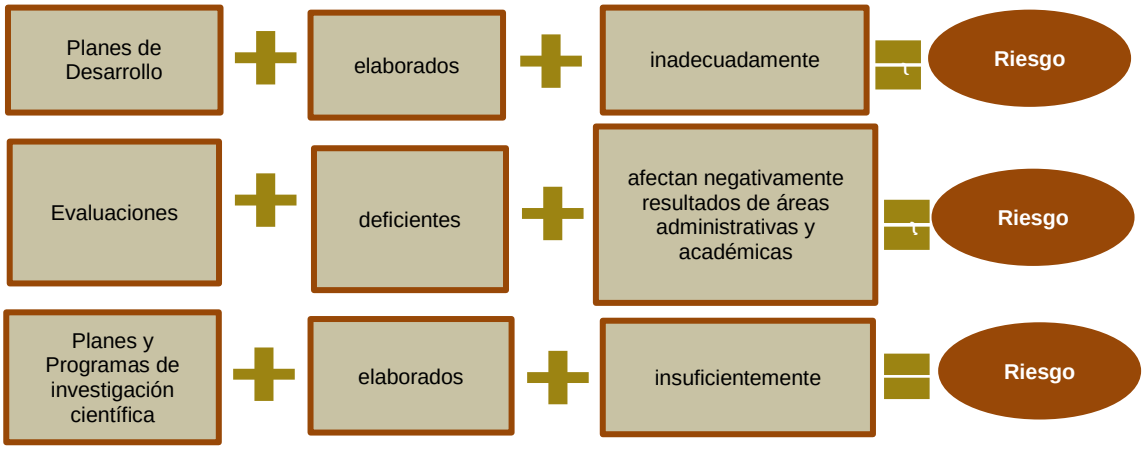
1.2.2. **Descripción del riesgo:** Se redacta a partir del análisis de la elaboración del nombre del riesgo, detallando más elementos que aporten las causas o los obstáculos en el cumplimiento de la meta.

Elementos para describir un riesgo:

a) Redacte de forma puntual y específica sin dar lugar a imprecisiones.
b) Utilizar 30 palabras como máximo para describir cada riesgo.
c) Procure evitar calificativos como “malo” o “poco”; prefiera otros más precisos como “deficiente”, “insuficiente” o “ineficiente”.
d) No redacte comenzando con “falta de…” u otras frases similares que llevan implícito el sesgo hacia una supuesta solución particular.

[3] Fuente: http://jorfrancyssuarezy.blogspot.mx/

Ejemplos de la redacción de un Riesgo.



Ejemplos:

Descripción del Riesgo	
Meta (Planeación)	Elaborar 41 Planes de Desarrollo bajo el Modelo de Gestión para Resultados para 2021.
Captura del riesgo redactado	Planes de Desarrollo elaborados inadecuadamente.
Describir el riesgo	Elaboración de Planes de Desarrollo sin tomar en cuenta el modelo de gestión para resultados.

Descripción del Riesgo	
Meta (Evaluación)	Realizar 231 evaluaciones anuales a espacios académicos para 2021.
Captura del riesgo redactado	Evaluaciones deficientes afectan negativamente resultados de áreas administrativas y académicas.
Describir el riesgo	Las evaluaciones incorrectas propician el incumplimiento de metas en las áreas administrativas y académicas.

Descripción del Riesgo	
Meta (Estudios Avanzados)	Incrementar a 70% los planes de estudios avanzados en PNPC para 2021.
Captura del riesgo redactado	Planes y Programas de Investigación Científica elaborados insuficientemente.
Describir el riesgo	SI no se cumplen los criterios de PNPC, los estudios avanzados no serán de calidad.

2. Valoración del Riesgo

En este apartado se deberá analizar el riesgo identificado para estimar su relevancia, y evaluar su efecto sobre el logro del cumplimiento de la meta a nivel institucional. En esta fase se considera la importancia del riesgo, la magnitud del impacto, la probabilidad de ocurrencia y la naturaleza del mismo.

2.1. Clasificación del riesgo

2.1.1. **Nivel de decisión del riesgo:** Involucra a los titulares de los espacios universitarios, incluyendo sus áreas administrativas.

- **Estratégicas:** Las decisiones son tomadas a nivel del titular de la Secretaría u homólogo.
- **Directivas:** Las decisiones son tomadas a nivel del titular de la Dirección u homóloga.
- **Operativas:** Las decisiones son tomadas a nivel del titular de la Jefatura de Departamento u homóloga.

2.1.2. **Identificación del riesgo**:

Riesgo.

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

La identificación del riesgo son actividades de prevención que deben llevar a cabo, todas y cada una de las áreas de la UAEM, independientemente de su actividad normativa, sustantiva o adjetiva, debiendo tipificar el riesgo, considerando la siguiente categorización:

- **Administrativo:** Este rubro considera los riesgos relacionados con fallas en los procesos, en los sistemas o en la estructura orgánica de la Institución.
- **Corrupción:** Se consideran los aspectos relacionados con el proceder de actores sociales y autoridades, así como personal operativo de la Institución, que incurran en actos de corrupción.
- **Financiero:** Son aspectos o situaciones relacionados con la mala administración de los recursos económicos infringiendo la normatividad aplicable.

- **Imagen:** Son riesgos asociados a los cambios de percepción de la institución por parte de la sociedad en general o de las partes que integran a la institución.
- **Legal:** Son aquellos riesgos que afectan la capacidad de la Institución para dar cumplimiento a la legislación y obligaciones establecidas.
- **Obra:** Se refiere a los riesgos que afectan el incumplimiento o logro de metas en materia de infraestructura, como puede ser construcción, ampliación, mantenimiento, entre otros.
- **Humano:** Derivado de los errores de las personas, como la no captura de información, tiempos de captura, distracción, errores de escritura, enfermedades, entre otros.
- **Sustantivo:** Se refiere a los riesgos que surgen derivados de las decisiones desfavorables en la toma de decisiones y la falta de capacidad de respuesta a los riesgos.
- **TIC:** Se relaciona con la capacidad de las herramientas tecnológicas de información y comunicación, para dar soporte a programas, proyectos o acciones y con ello el cumplimiento de metas.
- **Transparencia:** Son aspectos vinculados en el incumplimiento de la rendición de cuentas y de acceso público de la información en apego a la normatividad en la materia, además de acciones para garantizarle a la UAEM la conservación de la información institucional.

2.2. Factores precursores del riesgo

El área que identifique un riesgo, será la encargada de registrar los factores que originan ese riesgo y que determinan la probabilidad de que se materialice, en este apartado se deberá clasificar el tipo de factor e identificar el origen si es por causas internas o externas.

2.2.1. **Factor:** Describir de manera sintetizada las causas o acciones que propician la generación del riesgo; se pueden capturar hasta 10 causas.

2.2.2. **Clasificación del factor:** Se deberá identificar la causa que es susceptible de propiciar la generación del riesgo, estas pueden ser de tipo:

- **Humano:** Derivado de los errores de las personas como no captura de información, tiempos de captura, distracción, errores de escritura, enfermedades, procesos que dependen de otras áreas y que están vinculadas, entre otros.
- **Financiero presupuestal:** Se relaciona con los recursos económicos de la Institución, principalmente de la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos.
- **Técnico-administrativo:** Este rubro considera los riesgos relacionados con fallas en los procesos, en los sistemas o en la estructura orgánica de la Institución.
- **TIC's:** La capacidad de la Institución para que las herramientas tecnológicas de la información y la comunicación soporten el logro de las metas.
- **Material:** La falta de insumos que impidan el cumplimiento de las metas.
- **Normativo:** Afecta la capacidad de la Institución para dar cumplimiento a la legislación y obligaciones establecidas.
- **Entorno:** Son aquellas situaciones o eventos que impactarían en mayor o menor medida al entorno de valores y principios éticos de la Institución.

2.2.3. **Tipo de factor**: En este rubro se debe seleccionar la clasificación del factor, es decir, si las acciones o causas son de tipo interno (causas originadas por personal o procesos) o externo (causas originadas por cambios en el Marco Legal o Medio Ambientales, Proveedores de Servicios entre otras).

Factores internos

- La ética e integridad de los empleados y los métodos de formación y motivación.
- Los cambios de responsabilidades de los directivos.
- La naturaleza de las actividades de la Institución.
- Normas, políticas y estrategias.

Factores externos

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

Ejemplo:

Factor		
Factor (Planeación)	Clasificación del factor	Tipo de factor
Desacuerdo con los directivos de los espacios académicos.	Técnico-administrativo	Interno
Recursos insuficientes para la elaboración de planes bajo el Modelo de Gestión para Resultados.	Financiero presupuestal	Interno
Cambio del modelo de planeación en la ejecución de procesos de la Institución.	Normativo	Interno
Elaboración de planes con redacción desordenada.	Humano	Interno

Ejemplo:

Factor		
Factor (Evaluación)	Clasificación del factor	Tipo de factor
Falta de captura de información por parte del responsable de la meta.	Humano	Interno
Falla del sistema de captura para realizar evaluaciones.	TIC	Interno
Evaluaciones inconclusas por parte del área responsable de la evaluación.	Técnico administrativo	Interno

Ejemplo:

Factor		
Factor (Estudios Avanzados)	Clasificación del factor	Tipo de factor
Nuevos lineamientos en planes y programas expedidos por Conacyt y PNPC.	Normativo	Externo
No actualizar los planes de estudios avanzados por parte de los directores de espacios académicos.	Técnico administrativo	Interno
Falta de recursos económicos para el cumplimiento de requisitos de acreditación PNPC y Conacyt.	Financiero presupuestal	Interno

2.3. Valoración del riesgo

Este componente consiste en identificar los posibles efectos del riesgo, dígase la consecuencia, mediante la valoración de la probabilidad y el impacto de los factores que contribuyen a la generación de un riesgo.

Para efectos de evaluar el riesgo, se deberá calificar con un número del 1 al 10, la probabilidad y el impacto, tanto de causas internas como externas, que ponen en riesgo el desarrollo de actividades para el cumplimiento de metas. El involucramiento de autoridades y servidores universitarios responsables del cumplimiento de las metas conforma la nueva cultura de administración de riesgos.

2.3.1. **Posibles efectos del riesgo:** En este apartado se escribirá de manera concreta (máximo 100 caracteres), los posibles efectos o consecuencias que se deriven, por causa del riesgo.

2.3.2. **Área responsable:** Registre la Jefatura de Departamento o área responsable para atender el riesgo.

Ejemplos:

Posibles efectos del riesgo	Área del riesgo
Incumplimiento en la elaboración del Plan de Desarrollo.	Departamento de Planeación
Al no existir evaluaciones adecuadas se contribuye al incumplimiento de metas y objetivos de las áreas.	Departamento de Evaluación de Funciones Sustantivas.
Disminución en la oferta educativa que ofrece la UAEM de planes y programas reconocidos con calidad y excelencia.	Departamento de Maestrías y Doctorados.

2.3.3. **Probabilidad de ocurrencia:** Se determina la escala de evaluación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo, utilizando una valoración del 1 al 10 y una categoría referenciando si es de carácter recurrente, probable, posible, inusual y en forma remota, considerando el siguiente cuadro de ponderación.

Probabilidad de ocurrencia			
Valor	**Categoría**	**Probabilidad**	**Ocurrencia**
10	Recurrente	Muy alta	Se tiene plena seguridad que éste se materialice, tiende a estar entre 90% y 100%.
9			
8	Probable	Alta	Se tiene entre 75% a 89% de seguridad que éste se materialice.
7			
6	Posible	Media	Se tiene entre 51% a 74% de seguridad que éste se materialice.
5			
4	Inusual	Baja	Se tiene entre 26% a 50% de seguridad que éste se materialice.
3			
2	Remota	Muy baja	Se tiene entre 1% a 25% de seguridad que éste se materialice.
1			

2.3.4. **Grado de impacto:** El impacto se valora tomando en consideración las consecuencias que pueden ocasionar en la Institución, en caso de que el riesgo se materialice; y estará determinado por la aplicación de una fórmula automatizada en el sistema, por lo que se deberá escribir una calificación del 1 al 10, donde 10 será el impacto de mayor relevancia, lo que refiere que el riesgo identificado impedirá el logro de la meta. Otras categorías son: grave, serio, moderado o insignificante.

Grado de impacto		
Valor	**Categoría**	**Impacto**
10	Catastrófico	**Influye directamente en el cumplimiento de la misión**, pérdida patrimonial, incumplimientos normativos, problemas operativos o deterioro de la imagen institucional o de impacto ambiental, **dejando además de funcionar totalmente o por un periodo importante de tiempo los programas o servicios** que ofrece la UAEM.
9		
8	Grave	**Daño significativo al patrimonio**, incumplimiento normativo, generando problemas operativos, impacto ambiental o deterioro de la imagen implicando el involucramiento de la alta dirección, destinado al **logro de objetivos institucionales que demanda una cantidad importante de tiempo en investigar y corregir los daños**.
7		
6	Serio	Implica una pérdida importante en el patrimonio, incumplimiento normativo, problemas operativos o de impacto ambiental o un deterioro significativo en la imagen, ocupando **una cantidad importante de tiempo del nivel directivo en investigar y corregir los daños.**
5		
4	Moderado	Causa un daño en el patrimonio o imagen, que puede ser corregido en corto tiempo y **no afecta el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.**
3		
2	Insignificante	Refiere que puede tener un **pequeño o nulo efecto en las actividades realizadas**.
1		

Una vez asignados los valores para la probabilidad de ocurrencia y grado de impacto, el sistema aplicará la fórmula de cálculo que determinará la prioridad del riesgo y en automático identificará la zona de riesgo.

Ejemplo:

Probabilidad	Impacto	Valor del Riesgo	Prioridad del riesgo
1	3	**2.2**	Tolerable
7	6	**6.4**	Alto
10	10	**10**	Muy alto
2	9	**6.2**	Alto
6	3	**4.2**	Moderado
4	7	**5.8**	Alto

2.3.5. **Cuadrante**: en este apartado el sistema dará a conocer el número del cuadrante en donde recae el riesgo identificado y puede ser:

- **Riesgo muy alto:** Riesgo de atención inmediata.
- **Riesgo alto:** Riesgo de atención periódica.
- **Riesgo tolerable:** Riesgos de seguimiento.
- **Riesgo moderado:** Riesgos controlados.

Escala de prioridad de riesgos		
Valor	**Zona**	**Cuadrante**
1 - 2.4	Tolerable	III
2.5 – 4.9	Moderado	IV
5.0 – 7.5	Alto	II
7.6 - 10	Muy Alto	I

3. Controles

3.1. Registro del control

Acciones de mejora, que permiten asegurar que su implementación, operación o actualización sea apropiada y razonable para mitigar o disminuir un riesgo, instrumentadas mediante políticas, estrategias, procedimientos, técnicas o mecanismos que puedan ser asistidas con la utilización de tecnologías de la información y comunicación, con la finalidad de aplicarlas en cada área donde se origina un riesgo.

Los espacios universitarios en donde se origina un riesgo o en su caso el incumplimiento de una meta, deberán de diseñar controles de respuesta a los riesgos asociados con los objetivos institucionales, a fin de alcanzar un control eficaz y apropiado.

3.1.1. **Descripción del control:** En este apartado se deberá describir en forma breve la política, estrategia, procedimiento, técnica o mecanismo a utilizar, como medio de control que responderá al riesgo.

3.1.2. **Tipo de control:** Seleccionar la categoría del control, de acuerdo a la siguiente clasificación:

3.1.2.1. **Preventivo:** Incluye acciones que se tienen programadas, para prevenir desvíos o sesgos en las actividades detalladas para alcanzar la meta, que permiten evitar fallas; estas actividades se realizan en tiempos determinados, sin importar si se han detectado o existen indicios de cometer errores.

3.1.2.2. **Predictivo:** Implica la ejecución de acciones para conocer de manera continua y permanente el estado que guarda el cumplimiento de las metas, en sus diferentes niveles de ejecución. Se cuenta con informes del comportamiento de los indicadores o variables vinculadas de manera directa con la meta. Estas mediciones facilitan conocer el

incumplimiento, con base al avance programado, antes de estar en desventaja para cumplir la meta.

3.1.2.3. **Correctivo:** Actividades realizadas para corregir fallas en el cumplimento de avances con relación a lo programado. El incumplimiento en lo programado, debe ser identificado particularmente por los responsables de las metas.

Ejemplos:

Descripción del riesgo		
Descripción del control (Planeación)	Tipo de control	Área responsable del control
Contar con un programa permanente de pláticas informativas para la elaboración de planes.	Preventivo	Departamento de Planeación

Descripción del riesgo		
Descripción del control (Evaluación)	Tipo de control	Área responsable del control
Acreditación de evaluaciones.	Predictivo	Dirección de Evaluación

Descripción del riesgo		
Descripción del control (Estudios Avanzados)	Tipo de control	Área responsable del control
Cumplimiento de requerimientos de Conacyt y PNPC.	Correctivo	Dirección de Estudios Avanzados

3.1.3. **Área responsable del control:** Registrar la Dirección, Jefatura de Departamento o área responsable del control.

3.1.3. **Frecuencia de Ejecución:**

Registro del periodo de aplicación del control: Semanal, Mensual, Trimestral, Semestral y Anual.

3.2. Seguimiento de control

Los espacios universitarios responsables de los riesgos, deberán realizar el seguimiento de control para identificar: que el riesgo este documentado, está finalizado, se aplica o es efectivo.

3.2.1. **Fecha de ejecución:** En este apartado se deberá elegir la fecha en que iniciará la ejecución del control.

3.2.1. **Está documentado:** En este apartado se deberá elegir la respuesta "Si", en caso de contar con evidencia escrita como son reportes de las acciones, programación y resultados esperados, a lo que se denominara documento de seguimiento de control, que permitirá resolver el riesgo; en caso de no contar con evidencia escrita, seleccionar "No".

3.2.2. **Se aplica:** Se debe elegir la respuesta "Si", en caso de que las acciones del control se estén aplicando correctamente al riesgo identificado y éstas estén detalladas en el documento de seguimiento de control, que debe ser la evidencia escrita; en caso contrario seleccionar "No".

3.2.3. **Es efectivo:** El control debe cubrir las exigencias para eliminar el riesgo, se debe contar con la evidencia escrita, si es así, se deberá seleccionar "Si"; en caso contrario se debe seleccionar "No".

3.2.4. **Está finalizado:** En este apartado se deberá elegir la respuesta "Si", en caso de que el control esté finalizado y se cuente con la evidencia escrita; en caso de no contar con la evidencia escrita, seleccionar "No".

3.2.5. **Resultado de la determinación del control:** En este apartado el sistema emite el resultado de "Suficiente" o "Insuficiente".

4. Valoración de controles contra riesgos

Este apartado permite que el responsable del riesgo lo valore cada trimestre. Por tanto estará habilitado una vez concluido el trimestre; el primer día hábil del siguiente mes se activa el apartado de "Valoración de controles contra riesgos", pasados 10 días hábiles se desactiva. Cada trimestre se repetirá la activación referida.

4.1 Controles:

Se debe elegir un control, asociado a un riesgo, mismo que está vinculado a una meta, para efectuar su valoración.

4.2 Seguimiento del control por trimestre:

En este apartado se realiza el seguimiento del comportamiento del control aplicado al riesgo e identifica si cuenta con evidencias en los apartados de: documentado, está finalizado, se aplica o es efectivo.

4.2.1. **Fecha de nueva ejecución:** En este apartado se deberá elegir la fecha en que iniciará la nueva ejecución del control.

4.2.2. **Está documentado:** En este apartado se deberá elegir la respuesta "Si", en caso de contar con evidencia escrita como son reportes de las acciones, programación y resultados esperados, a lo que se denominara documento de seguimiento de control, que permitirá resolver el riesgo; en caso de no contar con evidencia escrita, seleccionar "No".

4.2.3. **Se aplica:** Se debe elegir la respuesta "Si", en caso de que las acciones del control se estén aplicando correctamente al riesgo identificado y éstas estén detalladas en el documento de seguimiento de control, que debe ser la

evidencia escrita; en caso contrario seleccionar “No”.

4.2.4. **Es efectivo:** El control debe cubrir las exigencias para eliminar el riesgo, se debe contar con la evidencia escrita, si es así, se deberá seleccionar “Si”; en caso contrario se debe seleccionar “No”.

4.2.5. **Está finalizado:** En este apartado se deberá elegir la respuesta “Si”, en caso de que el control esté finalizado y se cuente con la evidencia escrita; en caso de no contar con la evidencia escrita, seleccionar “No”.

4.2.6. **Resultado de la determinación del control:** En este apartado el sistema emite el resultado de “Suficiente” o “Insuficiente”.

4.3 Seguimiento y valoración del riesgo por trimestre:

Se debe elegir un riesgo, para efectuar su valoración trimestral.

4.3.1. **Probabilidad de ocurrencia:** Se determina la escala de evaluación de la probabilidad de ocurrencia del riesgo, utilizando una valoración del 1 al 10 y una categoría referenciando si es de carácter recurrente, probable, posible, inusual y en forma remota, considerando el siguiente cuadro de ponderación.

4.3.2. **Grado de impacto:** El impacto se valora tomando en consideración las consecuencias que pueden ocasionar en la Institución, en caso de que el riesgo se materialice; y estará determinado por la aplicación de una fórmula automatizada en el sistema, por lo que se deberá escribir una calificación del 1 al 10, donde 10 será el impacto de mayor relevancia, lo que refiere que el riesgo identificado impedirá el logro de la meta. Otras categorías son: grave, serio, moderado o insignificante.

Se deben utilizar las tablas de valoración de probabilidad de ocurrencia y grado de impacto. Una vez asignados los valores, el sistema aplicará la fórmula de cálculo que determinará la prioridad del riesgo y en automático identificará la zona de riesgo.

5. Respuesta al riesgo

5.1. Acciones a realizar ante el riesgo.

En este apartado se debe seleccionar el riesgo e indicar qué acciones finales que se llevarán a cabo para atender los riesgos materializados (serán parte del Programa de Trabajo de Administración de Riesgos), debiendo considerar los siguientes apartados:

5.1.1. **Estrategia para administrar el riesgo:** Se debe seleccionar la estrategia a seguir para mitigar el riesgo, considerando lo siguiente:

5.1.1. **Evitar el riesgo**. Eliminar el factor o factores que pueden provocar la materialización del riesgo, considerando que si una parte del proceso tiene alto riesgo, el segmento completo recibe cambios sustanciales por mejora, rediseño o eliminación, resultado de controles suficientes y acciones emprendidas;

5.1.2. **Reducir el riesgo**. Establecer acciones dirigidas a disminuir la probabilidad de ocurrencia (acciones de prevención) y el impacto (acciones de contingencia), tales como la optimización de los procedimientos y la implementación o mejora de controles;

5.1.3. **Asumir el riesgo**. Aplica cuando el riesgo tiene baja probabilidad de ocurrencia y grado de impacto, refiriendo a un riesgo controlado, que puede aceptarse sin necesidad de tomar otras medidas de control

diferentes a las que se realizan, o cuando no se tiene opción para abatirlo y sólo pueden establecerse acciones de contingencia; y

5.1.4. **Transferir el riesgo**. Trasladar el riesgo a un externo a través de la contratación de servicios tercerizados, 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:

5.1.4.1. **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.

5.1.4.2. **Aseguramiento:** Significa pagar una prima (el 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 primera medida, se paga una prima para eliminar el riesgo de pérdida sin renunciar por ello a la ganancia posible. Cuando se recurre a la segunda medida, se elimina el riesgo renunciando a una ganancia posible.

5.1.4.3. **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.

5.1.5. **Compartir el riesgo.** Distribuir parcialmente el riesgo y las posibles consecuencias, a efecto de segmentarlo y canalizarlo a diferentes unidades administrativas de la institución, las cuales se responsabilizarán de la parte del riesgo que les corresponda en su ámbito de competencia.

5.1.2. **Descripción de la acción:** En este apartado se escribirá de manera concreta (máximo 100 caracteres), las acciones que se realizarán para atender el riesgo.

5.1.3. **Área responsable de ejecutar la acción:** Nombre de la secretaria, dirección, jefatura de departamento u homologa, según sea el caso, a cargo de ejecutar la acción de mejora al riesgo.

5.1.4. **Nombre del responsable:** Persona responsable de ejecutar la acción de mejora.

5.1.5. **Fecha de inicio:** Captura de fecha en que se realiza el comienzo de la acción, como respuesta al riesgo. dd/mm/aaaa.

5.1.6. **Fecha de término:** Captura de fecha en que termina de ejecutarse la acción, como respuesta al riesgo. dd/mm/aaaa.

5.1.7. **Medios de verificación:** Describir los medios, acciones que puedan comprobar la ejecución de acciones de respuesta al riesgo, son documentos que determinarán la evidencia escrita.

Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR).

El Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR), se emite el sistema en el apartado "reportes"/ "PTAR"

Administración de Riesgos
Universidad Autónoma del Estado de México

Información General

Programa de Trabajo de Administración de Riesgos

1. Identificación del riesgo		2. Evaluación del riesgo						3. Controles					5. Respuesta al riesgo						
1.2. Registro del riesgo		2.1. Clasificación del riesgo	2.2. Factores precursores del riesgo:		2.3. Valoración del riesgo			3.1. Registro del Control					5.1. Acciones a realizar ante el riesgo						
No. Riesgo	1.2.4. Nombre del riesgo	2.1.2. Identificación del riesgo (clasificación)	No. Factor	2.2.1. Factor	2.3.3. Probabilidad de ocurrencia	2.3.4. Grado de impacto	Cuadrante	No. Control	3.1.1. Descripción del Control	3.1.2. Tipo de control	3.1.3. Área responsable del control	Resultado de la determinación del Control	Estrategia para administrar el riesgo 5.1.1. Respuesta al riesgo (Vinculación con el factor de riesgo)	5.1.2. Descripción de la acción	5.1.3. Área responsable de ejecutar la acción	5.1.4. Nombre del responsable	5.1.5. Fecha de inicio	5.1.6. Fecha de término	5.1.7. Medios de verificación
	Planes de Desarrollo elaborados inadecuadamente	Sustantivo	1.1	Desacuerdo con los directivos de los organismos académicos	9	2	Valor Número y Color del Cuadrante		Contar con un programa permanente de pláticas informativas para la elaboración de planes	Preventivo	Departamento de Planeación	Suficiente o Deficiente	Reducir el riesgo						

Nombre del Espacio Universitario

Nombre del área

Anexo II.

Formato Registro de integrantes del Comité Interno de Administración de Riesgos en el espacio universitario

Registro de integrantes del Comité Interno de Administración de Riesgos en el espacio universitario	**Universidad Autónoma del Estado de México**
	Versión: 01
	Fecha:

Información el Espacio Universitario	
Nombre del Espacio Universitario	
Domicilio:	
Teléfono (s) con Lada	
integrantes del Comité Interno de Administración de Riesgos	
Presidente	
Secretario Técnico	
Vocal	
Vocal	
Vocal	
Vocal	
Vocal	
Vocal	

Nota: Considerar la estructura determinada en los Lineamientos para la Administración de Riesgos de la UAEM.

III. Registro de integrantes del Equipo de Trabajo de Administración de Riesgos en el espacio universitario

Registro de integrantes del **Equipo de Trabajo administración de riesgos** **en el espacio universitario**	**Universidad Autónoma del Estado de México**
	Versión: 01
	Fecha:

Información el Espacio Universitario	
Nombre del Espacio Universitario	
Domicilio:	
Teléfono (s) con Lada	
integrantes del Equipo de Trabajo de Administración de Riesgos	
Coordinador	
Integrante 1 Nombre y Cargo	
Integrante 2 Nombre y Cargo	
Integrante 3 Nombre y Cargo	
Integrante 4 Nombre y Cargo	
Integrante 5 Nombre y Cargo	
Integrante 6 Nombre y Cargo	
Integrante 7 Nombre y Cargo	
Integrante 8 Nombre y Cargo	
Integrante 9 Nombre y Cargo	
Integrante 10 Nombre y Cargo	

UAEM | 2017-2021

Administración de Riesgos

de la Universidad Autónoma del Estado de México

www.uaemex.mx