

**INE/JGE103/2014**

**ACUERDO DE LA JUNTA GENERAL EJECUTIVA DEL INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL, POR EL QUE SE APRUEBA LA METODOLOGÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DEL MARCO NORMATIVO DE CONTROL INTERNO DEL INSTITUTO NACIONAL ELECTORAL**

**ANTECEDENTES**

**I.** El 26 de agosto de 2013, en sesión ordinaria la Junta General Ejecutiva del otrora Instituto Federal Electoral, mediante Acuerdo JGE112/2013, aprobó la Planeación Táctica y Operativa para el ejercicio 2014, y en su Punto de Acuerdo Sexto se instruye a las Direcciones Ejecutivas y Unidades Técnicas a fin de que se elaboren las metas e indicadores con los cuales se ha de dar seguimiento y cumplimiento a la planeación táctica y operativa para el ejercicio 2014; así como a la Unidad Técnica de Planeación a efecto de que coordine dichos trabajos y los presente a la aprobación de la propia Junta General Ejecutiva a más tardar en el mes de diciembre del 2013.

**II.** El 29 de agosto de 2013, en sesión ordinaria el Consejo General del entonces Instituto Federal Electoral mediante Acuerdo CG200/2013 aprobó el Anteproyecto de su Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2014.

**III.** El 3 de diciembre de 2013 el Ejecutivo Federal, publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2014.

**IV.** El 11 de diciembre de 2013 en sesión ordinaria la Junta General Ejecutiva del otrora Instituto Federal Electoral, mediante Acuerdo JGE178/2013, aprobó las modificaciones a la Planeación Táctica y Operativa del Instituto Federal Electoral, para el ejercicio 2014, en el que en su Punto de Acuerdo Segundo, se acordó diferir para el mes de enero de 2014, la presentación de las Metas e Indicadores, en términos del Acuerdo JGE112/2013.

## Instituto Nacional Electoral

**V.** El 16 de diciembre de 2013, en sesión ordinaria el Consejo General del otrora Instituto Federal Electoral, mediante Acuerdo CG397/2013, aprobó el presupuesto del organismo para el ejercicio fiscal 2014, en el que se establecen las obligaciones y medidas de racionalidad y disciplina presupuestaria, mismo que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de abril de 2014.

**VI.** El 24 de enero de 2014, en sesión ordinaria la Junta General Ejecutiva del entonces Instituto Federal Electoral, mediante Acuerdo JGE07/2014, aprobó las modificaciones a los mapas estratégicos y objetivos operativos anuales de la Planeación Táctica y Operativa del organismo para el ejercicio Fiscal 2014.

**VII.** El 24 de enero de 2014, en sesión ordinaria la Junta General Ejecutiva del entonces Instituto Federal Electoral, mediante Acuerdo JGE08/2014, aprobó las Metas e Indicadores para dar seguimiento al cumplimiento de la Planeación Táctica y Operativa para el ejercicio Fiscal 2014, e instruyó remitir al Consejo, para los efectos del Punto de Acuerdo Octavo del CG200/2013, antes referido, a fin de que una vez que la H. Cámara de Diputados aprobará el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el año 2014, el Consejo General sancionará los indicadores estratégicos y de gestión correspondientes a los programas y proyectos.

**VIII.** El 29 de enero de 2014, en sesión extraordinaria el Consejo General del otrora Instituto Federal Electoral, mediante Acuerdo CG46/2014, aprobó los Indicadores Estratégicos y de Gestión correspondientes a los Programas y Proyectos para el ejercicio fiscal 2014.

**IX.** El 31 de enero de 2014, en uso de las facultades que le otorga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos el Presidente de la República promulgó la Reforma Constitucional en Materia Político-Electoral, aprobada por el Congreso de la Unión y la mayoría de las legislaturas estatales, por lo que el “Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia político-electoral”, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 10 de febrero de 2014.

## **Instituto Nacional Electoral**

En el Decreto de Reforma se incluyen diversas disposiciones que modifican la denominación, estructura, funciones y objetivos del Instituto Federal Electoral para transformarse en el Instituto Nacional Electoral, entre las que destacan la modificación de la estructura de su Consejo General y la inclusión en el texto constitucional del procedimiento para la selección y designación de sus integrantes.

En el Transitorio Segundo de la mencionada Reforma, se establece que el Congreso de la Unión deberá expedir las leyes generales en materia de delitos electorales, así como las que distribuyan competencias entre la Federación y las entidades federativas en materias de partidos políticos; Organismos Electorales y Procesos Electorales, de conformidad con lo previsto en el inciso a) de la fracción XXI, y en la fracción XXI-U del artículo 73 de la Constitución, a más tardar el 30 de abril de 2014.

En el Transitorio Quinto de dicho instrumento, dispone que el Instituto Nacional Electoral deberá integrarse dentro de los ciento veinte días naturales siguientes a la entrada en vigor del Decreto y comenzará a ejercer sus atribuciones a partir de que entren en vigor las normas previstas en el Transitorio Segundo antes referido. En caso de que a la fecha de integración del Instituto Nacional Electoral no hubieren entrado en vigor las normas previstas en el Transitorio Segundo, dicho Instituto ejercerá las atribuciones que las leyes vigentes otorgan al Instituto Federal Electoral.

**X.** El 23 de mayo de 2014, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se expide, entre otras, la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales.

**XI.** En los Transitorios Primero y Segundo del Decreto que se cita en el numeral inmediato anterior, se establece que la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales entrará en vigor al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación; asimismo se abroga el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de enero de 2008, así como sus reformas y adiciones.

## **Instituto Nacional Electoral**

**XII.** El Transitorio Sexto, establece que el Consejo General del Instituto Nacional Electoral dictará los Acuerdos necesarios para hacer efectivas las disposiciones de esta Ley y deberá expedir los Reglamentos que se deriven del mismo a más tardar en 180 días a partir de su entrada en vigor.

Asimismo, prevé que las disposiciones generales emitidas por el Instituto Federal Electoral o por el Instituto Nacional Electoral, con antelación a la entrada en vigor del presente Decreto seguirán vigentes, en lo que no se opongan a la Constitución y la Ley, hasta en tanto el Consejo General del Instituto Nacional Electoral no emita aquéllas que deban sustituirlas.

**XIII.** El 27 de mayo de 2014, en sesión ordinaria de la Junta General Ejecutiva del Instituto Nacional Electoral, mediante Acuerdo INE/JGE19/2014, aprobó el Marco Normativo de Control Interno del Instituto Nacional Electoral.

**XIV.** En la referida sesión del 27 de mayo de 2014, la Junta General Ejecutiva del Instituto Nacional Electoral, mediante Acuerdo INE/JGE20/2014, aprobó la modificación del proyecto IN02900-2014 denominado “Fortalecimiento del Control Interno Institucional”, mismo que forma parte de la Planeación Táctica (Cartera Institucional de Proyectos) del Instituto para el 2014.

### **C O N S I D E R A N D O**

**1.** Que el artículo 41, párrafo segundo, Base V Apartado A, párrafo primero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 29, 30, numeral 2 y 31, numeral 1, de la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales, establece que el Instituto Nacional Electoral es un organismo público autónomo dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios, en cuya integración participan el Poder Legislativo de la Unión, los Partidos Políticos Nacionales y los ciudadanos, en los términos que ordene esta Ley. El Instituto contará con los recursos presupuestarios, técnicos, humanos y materiales que requiera para el ejercicio directo de sus facultades y atribuciones. Así mismo que la es autoridad en la materia electoral, independiente en sus decisiones y funcionamiento y profesional en su desempeño.

## **Instituto Nacional Electoral**

**2.** Que el artículo 34, de la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales, dispone que el Consejo General; la Presidencia del Consejo General; la Junta General Ejecutiva y la Secretaría Ejecutiva, constituyen los órganos centrales del Instituto Nacional Electoral.

**3.** Que el artículo 47 de la referida Ley establece que la Junta General Ejecutiva del Instituto será presidida por el Presidente del Consejo General y se integrará con el Secretario Ejecutivo y con los directores ejecutivos del Registro Federal de Electores, de Prerrogativas y Partidos Políticos, de Organización Electoral, del Servicio Profesional Electoral Nacional, de Capacitación Electoral y Educación Cívica y de Administración, así como los titulares de la Unidad Técnica de Fiscalización, de la Unidad Técnica de lo Contencioso Electoral y de la Unidad Técnica de Vinculación con los Organismos Públicos Locales. El Contralor General podrá participar, a convocatoria del Consejero Presidente, en las sesiones de la Junta General Ejecutiva.

**4.** Que el artículo 48, numeral 1, incisos b) y o) de la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales, dispone que la Junta General Ejecutiva del Instituto se reunirá por lo menos una vez al mes, y entre otras atribuciones, le corresponderá fijar los procedimientos administrativos, conforme a las Políticas y Programas Generales del mismo, así como las demás que le encomiende dicha Ley, el Consejo General o su Presidente.

**5.** Que el artículo 49 de la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales dispone que el Secretario Ejecutivo coordina la Junta General, conduce la administración y supervisa el desarrollo adecuado de las actividades de los órganos ejecutivos y técnicos del Instituto.

**6.** Que el artículo 51, numeral 1, incisos f) y l) del mismo ordenamiento electoral, establece que es atribución del Secretario Ejecutivo, es orientar y coordinar las acciones de las direcciones ejecutivas y de las juntas locales y distritales ejecutivas del Instituto, informando permanentemente al Presidente del Consejo General; así como proveer a los órganos del Instituto de los elementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

## Instituto Nacional Electoral

**7.** Que el artículo 37, numeral 1, del Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral dispone que la Junta General Ejecutiva es un órgano ejecutivo central de naturaleza colegiada, integrado de conformidad con lo dispuesto en el artículo 121 del Código Comicial.

**8.** Que el artículo 38, numeral 1, incisos a) y c) del Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral dispone que corresponde a la Junta General Ejecutiva cumplir y ejecutar los Acuerdos del Consejo, así como dictar los Acuerdos y Lineamientos necesarios para la adecuada ejecución de los Acuerdos y Resoluciones del Consejo.

**9.** Que el artículo 39, numeral 1, del Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral señala que la Secretaría Ejecutiva es el órgano unipersonal; encargado de coordinar la Junta, de conducir la administración y supervisar el desarrollo adecuado de las actividades de los órganos ejecutivos y técnicos del Instituto, de conformidad con las disposiciones aplicables, cuyo titular es el Secretario Ejecutivo.

**10.** Que el artículo 39, numeral 2, incisos b) y d) del Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral dispone que corresponde al Secretario Ejecutivo, ejecutar y supervisar el adecuado cumplimiento de los Acuerdos del Consejo y de la Junta, así como coordinar la operación del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, así como las actualizaciones necesarias, para someterlas a la aprobación del Consejo.

**11.** Que el artículo 68, numeral 1, inciso c) del Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral, establece que es atribución de la Unidad Técnica de Planeación, proponer al Secretario Ejecutivo para su aprobación por la Junta General Ejecutiva y el Consejo General, el Modelo Integral de Planeación para el Instituto Federal Electoral y el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, así como promover las actualizaciones que correspondan, de acuerdo a las necesidades del Instituto.

**12.** Que el artículo 68, numeral 1, inciso e) del Reglamento Interior, señala que es atribución de la Unidad Técnica de Planeación, coordinar la construcción de manera participativa e incluyente de la visión estratégica a largo plazo del Instituto Federal Electoral, así como las actividades inherentes o derivadas del Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

**13.** Que el artículo 68, numeral 1, incisos f) y g) del Reglamento Interior, señalan que es atribución de la Unidad Técnica de Planeación, proponer a la Junta General Ejecutiva, por conducto del Secretario Ejecutivo, los Lineamientos metodológicos que orienten la correcta alineación de los instrumentos de planeación del Instituto con su rumbo estratégico; así como, brindar apoyo técnico y asesoría a las Direcciones Ejecutivas, Unidades Técnicas y Órganos Desconcentrados, en la formulación de sus políticas, programas y proyectos, para hacerlos congruentes con el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

**14.** Que mediante Acuerdo CG420/2010 el Consejo General aprobó el Sistema Integral de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional, mismo que en su considerando XIX, establece que el referido sistema tiene como objetivo principal que el Instituto incorpore gradual e incrementalmente nuevas capacidades y competencias que contribuyan de manera proactiva y articulada, en la definición, organización, planeación y gestión de las diversas acciones que tienen la finalidad de materializar la misión y visión del Instituto; dicho Sistema compone de 6 módulos, unos de los cuales se refiere específicamente a la Administración de Proyectos, cuyo objetivo según lo establece el numeral 3.6.3 del Sistema es institucionalizar a la administración de proyectos como una práctica generalizada que permita un mejor control, seguimiento, medición y evaluación de la Cartera Institucional de Proyectos.

**15.** Que los Lineamientos para la Administración de la Cartera Institucional de Proyectos, vigentes a la fecha en términos de lo señalado en el punto Quinto del acuerdo JGE30/2012, tienen como objetivo principal “establecer el marco normativo que permita a las Unidades Responsables administrar la ejecución, seguimiento y cierre de la Cartera Institucional de Proyectos, de acuerdo con la metodología de Administración de Proyectos implementada en el Instituto”.

**16.** Que el Modelo Integral de Planeación Institucional, de manera específica define a la planeación táctica como el despliegue de iniciativas a través de las cuales se alcanzaran los objetivos estratégicos y se impactará de manera positiva los procesos y las actividades cotidianas del Instituto, está representada por la Cartera Institucional de Proyectos y es el elemento eje del Modelo Integral de Planeación Institucional, debido a que es el vínculo que une a la Planeación Estratégica con la Planeación Operativa.

## Instituto Nacional Electoral

**17.** Que con motivo de la permanente tarea de este Instituto, de encontrar las mejores prácticas que coadyuven a una mejor y más transparente operación del Instituto, la Junta General Ejecutiva, mediante Acuerdo INE/JGE19/2014 aprobó el Marco Normativo de Control Interno del Instituto Nacional Electoral, el cual está basado en el modelo internacional de control interno integral, denominado “COSO” (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission); modelo recomendado por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), y por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); asimismo, dicho modelo ha sido considerado por la Secretaría de la Función Pública y la Auditoría Superior de la Federación.

**18.** Que el Marco Normativo de Control Interno del Instituto Nacional Electoral, dispone en su artículo 9, fracción II, denominado “NORMA GENERAL SEGUNDA.- Administración de Riesgos”, la implementación de un proceso sistemático que permita identificar, evaluar, jerarquizar, controlar y dar seguimiento a los riesgos que de materializarse pueden obstaculizar o impedir el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planeación institucional.

**19.** Que para la implementación del Control Interno, la Junta General Ejecutiva mediante Acuerdo INE/JGE20/2014, aprobó la modificación del proyecto IN02900-2014 denominado “Fortalecimiento del Control Interno Institucional”, con base en el cual se contrató, a través del procedimiento de Licitación Pública, a PricewaterhouseCoopers, S. C., para la prestación del Servicio de Consultoría para la aplicación del Marco Normativo de Control Interno, y dentro de los entregables se previó la elaboración de la Metodología de Administración de Riesgos, al amparo del modelo normativo de Control Interno del Instituto Nacional Electoral; esta metodología es la que se acompaña como anexo del presente Acuerdo.

**20.** Que de conformidad con lo dispuesto en los artículos 9, fracción II, párrafo segundo, y 21 del Marco Normativo de Control Interno del Instituto Nacional Electoral, a la Junta General Ejecutiva del Instituto Nacional Electoral, le corresponde aprobar la Metodología de Administración de Riesgos dentro del referido marco.

## Instituto Nacional Electoral

**21.** En razón de lo anterior resulta procedente que la Junta General Ejecutiva emita el presente Acuerdo.

En virtud de lo señalado y con fundamento en lo previsto en los artículos 41, párrafo segundo, Base V, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; ; 30, numeral 2; 31, numeral 1; 34; 47; 48, numeral 1, incisos b) y o); 49; 51, y Sexto Transitorio de la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales; artículos 37, numeral 1; 38, numeral 1, incisos a), y c); 39, numeral 1, y 2 incisos b) y d); 68, numeral 1, incisos c), e), f), y g; del Reglamento Interior del Instituto Federal Electoral; 9, fracción II, párrafo segundo y 21, del Marco Normativo de Control Interno del Instituto Nacional Electoral; y los Acuerdos CG420/2010; CG229/2011; CG200/2013; CG615/2012; CG616/2012; CG713/2012; CG397/2013, CG046/2014; JGE112/2013; JGE133/2012; JGE89/2013, JGE178/2013; JGE07/2014, JGE08/2014, INE/JGE19/2014; INE/JGE20/2014; y Quinto Transitorio del “Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia político-electoral”, la Junta General Ejecutiva ha determinado emitir los siguientes:

### ACUERDOS

**Primero.-** Se aprueba la Metodología de Administración de Riesgos del Marco Normativo de Control Interno del Instituto Nacional Electoral, de conformidad con el documento respectivo que se encuentra anexo y que forma parte integrante del presente Acuerdo.

**Segundo.-** Que la Metodología de Administración de Riesgos que se aprueba, se aplicará conforme a las disposiciones del Marco Normativo de Control Interno del Instituto Nacional Electoral, y corresponderá a la Unidad Técnica de Planeación, su revisión y actualización cuando proceda.

**Tercero.-** El presente Acuerdo, entrará en vigor a partir de su aprobación por este órgano colegiado.

## **Instituto Nacional Electoral**

**Cuarto.-** Publíquese el presente Acuerdo en la Gaceta del Instituto Nacional Electoral.

El presente Acuerdo fue aprobado en sesión ordinaria de la Junta General Ejecutiva celebrada el 17 de noviembre de 2014, por votación unánime de los Directores Ejecutivos del Registro Federal de Electores, Ingeniero René Miranda Jaimes; de Organización Electoral, Profesor Miguel Ángel Solís Rivas; del Servicio Profesional Electoral Nacional, Doctor José Rafael Martínez Puón; de Capacitación Electoral y Educación Cívica, Maestro Luis Javier Vaquero Ochoa, de Administración, Maestro Bogart Cristóbal Montiel Reyna; de los Directores de las Unidades Técnicas de lo Contencioso Electoral, Licenciado Carlos Alberto Ferrer Silva y de Vinculación con los Organismos Públicos Locales, Licenciada Olga Alicia Castro Ramírez; del Secretario Ejecutivo y Secretario de la Junta General Ejecutiva, Licenciado Edmundo Jacobo Molina y del Consejero Presidente y Presidente de la Junta General Ejecutiva, Doctor Lorenzo Córdova Vianello, no estando presente durante la votación el Director Ejecutivo de Prerrogativas y Partidos Políticos, Maestro Patricio Ballados Villagómez.

**EL CONSEJERO PRESIDENTE DEL  
CONSEJO GENERAL Y PRESIDENTE  
DE LA JUNTA GENERAL EJECUTIVA  
DEL INSTITUTO NACIONAL  
ELECTORAL**

**EL SECRETARIO EJECUTIVO Y  
SECRETARIO DE LA JUNTA  
GENERAL EJECUTIVA DEL  
INSTITUTO NACIONAL  
ELECTORAL**

**DR. LORENZO CÓRDOVA  
VIANELLO**

**LIC. EDMUNDO JACOBO  
MOLINA**

# Metodología de Administración de Riesgos - Procesos

---



## Contenido

<b>Metodología de Administración de Riesgos .....</b>	<b>3</b>
Conceptos y Acrónimos .....	3
Introducción .....	3
Principios de Administración Integral de Riesgos .....	4
Marco de Administración de Riesgos .....	4
Proceso de Administración de Riesgos .....	6
Comunicación e Información .....	14
Supervisión .....	14
Responsabilidades .....	15
Documento de registro .....	15
Instructivo de formatos .....	15

# Metodología de Administración de Riesgos

## Conceptos y Acrónimos

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos.

**Administración de Riesgos:** El proceso efectuado por los servidores públicos que participan en los procesos y proyectos, vinculados con el cumplimiento de la misión y objetivos del Instituto, con base en la metodología que se apruebe, para identificar eventos potenciales que puedan obstaculizar o impedir su cumplimiento, evaluarlos, jerarquizarlos, controlarlos y darles seguimiento, lo que proporcionará una seguridad razonable para lograrlos;

**Disposiciones:** Marco normativo de Control Interno del Instituto Nacional Electoral;

**Eficacia:** Cumplimiento de metas y objetivos establecidos, en lugar, tiempo, cantidad y calidad;

**Eficiencia:** Logro de metas y objetivos programados, por medio del uso racional de recursos y medios disponibles a fin de obtener el mayor beneficio a cambio del menor costo posible;

**Instituto:** Instituto Nacional Electoral;

**Mapa de riesgos institucional:** La representación gráfica de uno o más riesgos que permite vincular la probabilidad de ocurrencia y su impacto en forma clara y objetiva;

**Matriz de Administración de Riesgos Institucional:** Documento que concentra los riesgos y su nivel de impacto y frecuencia en un proceso o proyecto y ayuda a identificar acciones para mitigar dichos riesgos;

**PTAR:** Programa de Trabajo de Administración de Riesgos, que incorpora las acciones de control comprometidas a implementar en determinado plazo, para administrar los riesgos con el fortalecimiento o implementación de controles;

**Riesgo:** Posibilidad de que ocurra un acontecimiento o evento no deseado que impacte de forma negativa el logro de los objetivos institucionales.

**Unidades Responsables:** Son las áreas del Instituto Nacional Electoral, identificadas como órganos centrales y organismos desconcentrados.

UTP: Unidad Técnica de Planeación

## Introducción

La premisa subyacente en la Administración de Riesgos es que el Instituto tiene el fin último de generar valor para sus grupos de interés; enfrentándose a la ausencia de certeza y con el reto para la Institución de determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerza en incrementar el valor para dichos grupos de interés.

La incertidumbre implica riesgos y oportunidades y posee el potencial de erosionar o aumentar el valor. La Administración de Riesgos permite al Instituto tratar eficazmente esa incertidumbre, sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor. A esto se le conoce como identificar la “zona de confort” del Instituto como lo vemos a continuación:



Se maximiza el valor cuando el Instituto establece una estrategia y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento, eficiencia y los riesgos asociados, además de desplegar recursos eficaces y eficientes a fin de lograr los objetivos del Instituto.

La Administración de Riesgos es un proceso continuo establecido por la Junta General Ejecutiva y ejecutada por cada Unidad Responsable del Instituto en donde se incluyen las siguientes actividades:

- Alinear el riesgo aceptado y la estrategia;
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos;
- Reducir las sorpresas y pérdidas operativas;

- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos;
- Aprovechar las oportunidades; y
- Mejorar la dotación de capital.

La metodología de Administración de Riesgos del Instituto Nacional Electoral describe el enfoque y actividades a realizar para gestionar sus riesgos, la cual se encuentra aprobada por la Junta General Ejecutiva y debe ser ejecutada por todo el personal del INE.

El objetivo principal que resguarda la Administración de Riesgos es el implementar un proceso sistemático que permita identificar, evaluar, jerarquizar, controlar y dar seguimiento oportunamente a los riesgos a los que se encuentra expuesto el Instituto, brindando una seguridad razonable para el logro de sus objetivos estratégicos, operativos, de reporte y de cumplimiento.

La Administración de Riesgos responde a la adopción de mejores prácticas y es parte fundamental de un buen Gobierno Corporativo en el Instituto coadyuvando a la transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad social y a fortalecer la capacidad prospectiva y estratégica del Instituto.

El principal beneficio que obtendrá el INE con la adopción de prácticas de Administración de Riesgos será el robustecer su marco de Control Interno Institucional, mejorando la efectividad y la eficiencia de sus actividades así como el contar con información suficiente que le permita tomar mejores decisiones.

## Principios de Administración Integral de Riesgos

La Administración de Riesgos deberá realizarse siguiendo los principios asociados a los elementos de Control Interno establecidos en el Marco Normativo de Control Interno del Instituto:

- El Instituto especifica objetivos con suficiente claridad, para permitir la identificación y evaluación de riesgo relacionados con ellos;
- El Instituto identifica los riesgos para el logro de sus objetivos a través de los Titulares de las Unidades Responsables de los procesos y proyectos vinculados con su consecución, y los evalúa como base para determinar cómo se deben de administrar;
- El Instituto considera la posibilidad de fraude y/o corrupción en su evaluación de riesgos para el logro de sus objetivos; y
- El Instituto identifica y evalúa los cambios externos e internos que podrían afectar significativamente el Sistema de Control Interno del Instituto.

De igual forma dar seguimiento de los elementos de Control Interno asociados:

- Están establecidos en la planeación Institucional y con suficiente claridad, los objetivos relevantes, con base en los cuales se realiza el proceso de administración de riesgos, y
- El proceso de administración de riesgos, considera los de corrupción, y se realiza por los Titulares de las Unidades Responsables de los procesos y proyectos vinculados con la consecución de los objetivos establecidos en la planeación institucional, y el personal a su cargo que los opera, con base a la metodología que apruebe la Junta General Ejecutiva.

## Marco de Administración de Riesgos

El Instituto con la finalidad de tener una gestión eficiente de sus riesgos ha decidido adoptar prácticas de Administración de Riesgos basadas en el marco generalmente aceptado de COSO ERM (Enterprise Risk Management, por sus siglas en inglés) de Administración Integral de Riesgos.

La Administración Integral de Riesgos consta de ocho componentes relacionados entre sí y se describen a continuación:

- **Ambiente interno:** Abarca el entorno del Instituto y establece la base de cómo el personal del Instituto percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa;
- **Establecimiento de objetivos:** Los objetivos deben existir antes de que las Unidades Responsables puedan identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos asegura que se ha establecido un proceso para fijar objetivos Institucionales y que estos apoyan la misión del Instituto y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado;
- **Identificación de eventos:** Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la Institución deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia Institucional o los procesos para fijar objetivos;
- **Evaluación de riesgos:** Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual;
- **Respuesta al riesgo:** Los Titulares de las Unidades Responsables y los dueños de los procesos seleccionan las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir

o transferir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo del Instituto;

- **Actividades de control:** Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente;
- **Información y comunicación:** La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro del Instituto; y
- **Supervisión:** La totalidad de la gestión de riesgos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la Instancia de Seguimiento, de los Titulares de las Unidades Responsables y de las evaluaciones independientes (Órganos Fiscalizadores o Auditores Externos) o ambas actuaciones a la vez.

Sus principales actividades dentro de los componentes son:



Existe una relación directa entre los objetivos que el Instituto desea lograr y los componentes de la gestión de riesgos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos. La relación se representa con una matriz tridimensional, en forma de cubo. Este cubo refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la gestión de riesgos del Instituto o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado.



A los objetivos estratégicos nos referimos a las metas de alto nivel, alineadas y dando soporte a la misión / visión del Instituto, los objetivos operacionales a la eficiencia y eficacia de las actividades del INE, incluyendo los objetivos de desempeño, los objetivos de información y reporte nos referimos a la fiabilidad de la información suministrada por el Instituto, que incluye datos internos y externos, así como información financiera y no financiera y los objetivos de cumplimiento al grado de apego de las leyes y normas aplicables.

Las cuatro categorías de objetivos estrategia, operaciones, información y cumplimiento están representadas por columnas verticales, los ocho componentes lo están por filas horizontales y las unidades del Instituto de alcance, por la tercera dimensión del cubo.

El gráfico refleja la conexión y comunicación entre cada uno de los ocho componentes y sus principales actividades.



Cuando se determine que la Administración de Riesgos es eficaz en cada una de las cuatro categorías de objetivos, respectivamente, el Consejo General y la Junta General Ejecutiva tendrán la seguridad razonable de que conocen el grado de consecución de los objetivos estratégicos y operativos del Instituto, que su información es fiable y que se cumplen las leyes y la normas aplicables.

### Proceso de Administración de Riesgos

De acuerdo al marco de COSO ERM, el proceso de Administración de Riesgos inicia con la identificación de eventos y concluye con el establecimiento de respuestas a los riesgos identificados y priorizados. El propósito de este capítulo es dimensionar qué tan grandes son los riesgos a los que está expuesto el Instituto, de forma individual y colectiva, con la finalidad de identificar y mantener una mayor atención en las amenazas más representativas así como en las oportunidades que se presenten.

La evaluación de riesgos se enfoca principalmente en medir y priorizar los riesgos para que puedan ser monitoreados dentro de umbrales de tolerancia controlando su nivel de exposición.

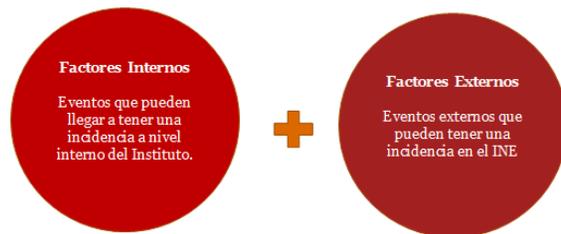
Los eventos que puedan identificarse dentro de la evaluación de riesgos incluyen desde formalización de la función de Administración de Riesgos, inicio de proyectos, nuevas responsabilidades y reestructuras administrativas. Algunos riesgos son dinámicos y requieren de un monitoreo y evaluación constante, mientras otros riesgos son más estáticos y requieren una reevaluación periódica y el seguimiento de alertas de acuerdo a los cambios que presenten.

El proceso de Administración de Riesgos en el Instituto contempla tres fases (identificación, evaluación y respuesta a los riesgos) divididas en seis actividades principales como se muestra a continuación:



1. Identificación de riesgos:

El Instituto identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarían al INE y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad del Instituto para implantar la estrategia y lograr sus objetivos con éxito. Los eventos con impactos negativos representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de los Titulares de las Unidades Responsables y los responsables de los procesos. Los eventos con impactos positivos representan oportunidades, que los responsables reconducen hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando se identifican los eventos, los responsables de los procesos contemplan una serie de factores internos y externos que puedan dar lugar a riesgos y oportunidades en el contexto del ámbito institucional del INE.



La vinculación entre los eventos identificados debe ser relacionada con su impacto en el objetivo, la tolerancia asociada y la unidad de medición. La metodología que

el Instituto ha definido para la identificación de eventos comprende una combinación de técnicas y herramientas de apoyo, basándose en eventos pasados y futuros que puedan afectar el logro de los objetivos. Estas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades. Las herramientas para identificar eventos son, entre otras:

- Talleres**  
 Grupos de trabajo integrados por los responsables del proceso en los que participan personas de diferentes niveles y funciones dirigidos a identificar eventos con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados.
- Entrevistas**  
 Se desarrollan entre un entrevistador y un entrevistado, en cuyo caso el entrevistador será una persona que designe la Unidad Responsable para la gestión y un entrevistado que será el dueño del proceso o sub-proceso. El propósito de este ejercicio es averiguar los puntos de vista y conocimientos del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.
- Análisis de Procesos**  
 Implica la representación esquemática de un proceso (flujo de proceso), con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis de flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.
- Identificación de eventos**

Durante la ejecución de las distintas herramientas será necesario contar con un enfoque a identificar aquellos eventos o factores de riesgo, el riesgo posible de presentarse y el efecto que tendría en el Instituto como se muestra en la siguiente figura:

Eventos / Factores de Riesgo	Riesgo	Efecto

Los eventos son todas aquellas situaciones por las cuales se puede originar el riesgo.

Posibilidad de que un evento adverso ocurra y como consecuencia impida o dificulte el alcance de los objetivos establecidos por la organización

Cuando un evento se presenta y no es controlado adecuadamente puede materializarse y tener impactos negativos (consecuencias) para la organización.

El seguimiento de la información relevante obtenida de la identificación de eventos ayuda al Instituto a identificar acontecimientos pasados con un impacto

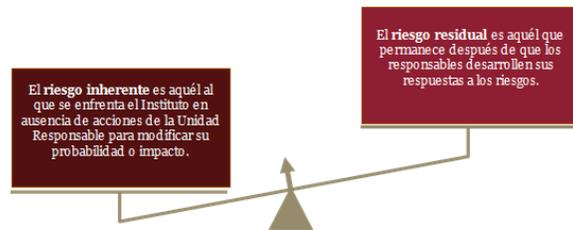
negativo y a cuantificar, en caso de ser posible, las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos. La información de eventos se emplea en la evaluación de riesgos, basándose en la experiencia acerca de la probabilidad e impacto.

**2. Evaluación de riesgos:**

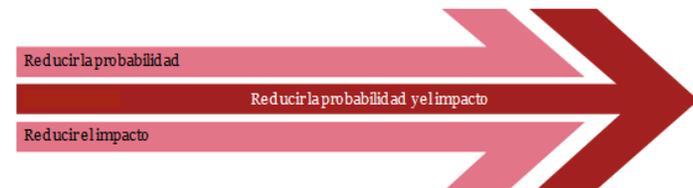
La evaluación de riesgos considera la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos. Los riesgos se evalúan desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto, y de forma no limitativa normalmente usará métodos y criterios cualitativos para su evaluación. La probabilidad es el número de veces que ocurre un evento dentro de un periodo de tiempo. Así como el impacto al efecto que tiene el evento sobre las capacidades del Instituto, que a su vez afectan el cumplimiento de los objetivos. El impacto de los eventos y el riesgo consecuente será evaluado desde un punto de vista inherente y residual.

**A. Los criterios de riesgos:**

Los criterios determinados para los impactos negativos de los eventos son examinados, individualmente y por categoría en los procesos del Instituto y evaluados con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.



El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez que se han implementado de manera eficaz las acciones planificadas por cada responsable para mitigar el riesgo inherente. Estas acciones o planes de mitigación pueden incluir las estrategias de diversificación, establecimiento de controles que fijen límites, autorizaciones y otros protocolos, el personal de supervisión para revisar medidas de rendimiento e implantar acciones al respecto o a la automatización de criterios para estandarizar y acelerar la toma de decisiones recurrentes y aprobación de transacciones. Además, tiene el objetivo de:



Al estimar la probabilidad e impacto de posibles eventos, ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se aplica una medición ordinal describiendo los riesgos en orden de importancia a lo largo de escalas contenidas en esta metodología, dichas mediciones se establecen a continuación:

La evaluación del impacto se realizará una vez identificado la afectación del riesgo con base a los objetivos de acuerdo si son estratégicos, operativos, información o cumplimiento como se muestra en la tabla.

Nivel de Impacto / Objetivo COSO ERM	Estratégico	Operacional	Información	Cumplimiento
<b>Crítico</b>	Impacta catastróficamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y sin posibilidad de generar plan de acción para solucionar el acontecimiento a corto plazo.	Afecta la continuidad del proceso.	Impacto sustancial en la emisión de información clara, confiable, exacta y oportuna del proceso.	Incumplimientos en los objetivos Constitucionales y Legales del Instituto
<b>Vital</b>	Impacta sustancialmente el cumplimiento de los objetivos estratégicos, pero con posibilidad de desarrollar un plan de acción adicional con tiempo límite menor a 1 mes o programa de trabajo con rutas críticas.	Interrupción prolongada del proceso.	Desconfianza en la emisión de información del proceso.	Incurrir en daños reputacionales hacia el Instituto.
<b>Importante</b>	Necesidad de modificar los objetivos estratégicos.	Puede afectar las relaciones con otros procesos.	Errores advertidos externamente.	Incurrir en responsabilidades administrativa por daños patrimoniales y/o penales.
<b>Débil</b>	Impide la consecución de los objetivos estratégicos.	Interrupción del proceso que no afecta considerablemente la operación del mismo.	Errores advertidos internamente y que pueden conllevar un impacto relevante.	Desviaciones a la normatividad aplicable que pueden conllevar un impacto poco relevante.
<b>Marginal</b>	Afecta de manera mínima a la consecución de los objetivos estratégicos.	Dificulta a ejecución del proceso de forma adecuada (tiempo y/o forma).	Impacto interno y reducido, puede ser rectificado a tiempo.	Desviaciones a la normatividad aplicable que pueden ser rectificadas a tiempo.

La evaluación de la probabilidad se realizará en cinco horizontes de tiempo o frecuencias de tiempo.

Frecuencia	Descripción
Diaria	Para procesos con transacciones diarias o que pueden presentarse en un año más de una ocasión en un rango no mayor a un día
Semanal	Para procesos con transacciones semanales se considera conveniente visualizarlos bajo un horizonte de tiempo de 2 meses, ya que es un tiempo considerable para la presencia del evento.
Mensual	Para procesos que representan transacciones de manera mensual o el evento puede presentarse en este periodo de tiempo, se considera representativo visualizarlos bajo un horizonte de tiempo de 12 meses.
Semestral	Para procesos que representan transacciones de manera semestral o el evento puede presentarse en este periodo de tiempo, se considera representativo visualizarlos bajo un horizonte de tiempo de 48 meses.
Anual	Para procesos que representan transacciones de manera anual o el evento puede presentarse en este periodo de tiempo, se considera representativo visualizarlos bajo un horizonte de tiempo de 5 años.

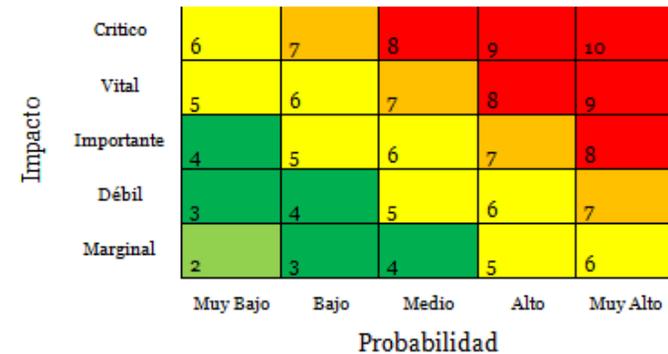
Frecuencia		Diaria	Semanal	Mensual	Semestral	Anual	
Evaluación	Descripción	Porcentaje de probabilidad %	Indicadores de probabilidad de ocurrencia				
Muy Alto	Casi segura la aparición	De 80% a 100%	Cuando el evento puede presentarse en rangos entre 8 y más veces en un día	Cuando el evento puede presentarse en periodos inferiores a 1 semana	Cuando el evento puede presentarse en periodos inferiores a 2 meses	Cuando el evento puede presentarse en un semestre	Cuando el evento puede presentarse en periodos inferiores a 1 año
Alto	Muy probable	De 60% a 80%	Cuando el evento puede presentarse en rangos entre 6 y 7 veces en un día	Cuando el evento puede presentarse en periodos inferiores a 3 semanas	Cuando el evento puede presentarse en periodos inferiores a 6 meses	Cuando el evento puede presentarse en periodos inferiores a 4 semestres	Cuando el evento puede presentarse en periodos inferiores a 2 años
Medio	Probable	De 40% a 60%	Cuando el evento puede presentarse en rangos entre 4 y 5 veces en un día	Cuando el evento puede presentarse en periodos inferiores a 5 semanas	Cuando el evento puede presentarse en periodos inferiores a 8 meses	Cuando el evento puede presentarse en periodos inferiores a 6 semestres	Cuando el evento puede presentarse en periodos inferiores a 3 años
Bajo	Posible	De 20% a 40%	Cuando el evento puede presentarse en rangos entre 2 y 3 veces en un día	Cuando el evento puede presentarse en periodos inferiores a 7 semanas	Cuando el evento puede presentarse en periodos inferiores a 11 meses	Cuando el evento puede presentarse en periodos inferiores a 8 semestres	Cuando el evento puede presentarse en periodos inferiores a 4 años
Muy Bajo	Remoto	De 0% a 20%	Cuando el evento puede presentarse 1 vez en un día	Cuando el evento puede presentarse en periodos superiores a 8 semanas	Cuando el evento puede presentarse en periodos superiores a 12 meses	Cuando el evento puede presentarse en periodos superiores a 8 semestres	Cuando el evento puede presentarse en periodos superiores a 5 años

**B. Evaluación de riesgos:**

Cada responsable del proceso evaluará sus riesgos y eventos identificados de acuerdo a las métricas anteriores para obtener así la exposición al riesgo, la cual será medida en una escala de 2 a 10 y representada por un semáforo de la siguiente forma:

Impacto	Probabilidad	Exposición al Riesgo	
Critico	Muy Alto	Muy Alto	10
Critico	Alto	Muy Alto	9
Vital	Muy Alto	Muy Alto	9
Critico	Medio	Muy Alto	8
Vital	Alto	Muy Alto	8
Importante	Muy Alto	Muy Alto	8
Critico	Bajo	Alto	7
Vital	Medio	Alto	7
Importante	Alto	Alto	7
Débil	Muy Alto	Alto	7
Critico	Muy Bajo	Medio	6
Vital	Bajo	Medio	6
Importante	Medio	Medio	6
Débil	Alto	Medio	6
Marginal	Muy Alto	Medio	6
Vital	Muy Bajo	Medio	5
Importante	Bajo	Medio	5
Débil	Medio	Medio	5
Marginal	Alto	Medio	5
Importante	Muy Bajo	Baja	4
Débil	Bajo	Baja	4
Marginal	Medio	Baja	4
Débil	Muy Bajo	Baja	3
Marginal	Bajo	Baja	3
Marginal	Muy Bajo	Muy Baja	2

El nivel de exposición al riesgo evaluado será ubicado en un mapa de riesgos como a continuación se muestra.



**C. Interacción de riesgos:**

Instituto de forma individual, los responsables de los procesos como encargados de la eficiencia y efectividad de las actividades de Administración de Riesgo categorizan los riesgos identificados en un portafolio de riesgos que les permita analizar la exposición del riesgo en conjunto y en su interacción con otros riesgos.

El portafolio de riesgo está clasificado en cuatro tipos de riesgos:

Riesgos Estratégicos	Riesgos Operativos	Riesgos de Reporte / Financieros	Riesgos de Cumplimiento / Legal
El riesgo derivado de las decisiones y la estrategia del INE, específicamente relacionado con el medio ambiente en el que opera, su actividad y el riesgo potencial para el desarrollo de sus actividades electorales, riesgo de integración, y su capacidad para proporcionar los productos y servicios adecuados para el que fue creado.	El riesgo de pérdida causada por errores humanos, procesos ineficaces o mal diseñados, fallo del sistema, o conducta incorrecta.	Los riesgos asociados a la generación de información confiable y oportuna para la toma de decisiones así como la exposición financiera que pudiera ocasionar al Instituto y dificultar la solvencia necesaria para lograr sus objetivos.	Riesgos derivados de violaciones con leyes, normas, reglamentos, prácticas internas y requisitos de información financiera que exponen al Instituto a sanciones pecuniaras civiles, pago de daños y perjuicios, la anulación de los contratos, corrupción, fraudes y que conducen a la disminución de la reputación del Instituto.

Estos a su vez se encuentran sub-clasificados en treinta y dos categorías de acuerdo a la naturaleza del riesgo, como se muestra a continuación:

Riesgos Estratégicos	
Sub-Clasificación	Descripción
Innovación Tecnológica	Se refiere al no aprovechamiento de los avances en la tecnología en su modelo operativo para lograr o mantener una ventaja competitiva, beneficios en sus costos y/o mejoras en los tiempos de los procesos de sus productos y/o servicios.
Modelo Operativo	Se carece de políticas y procedimientos actualizados y documentados que incluyan las mejores prácticas, así mismo cuenta con una deficiente difusión de los lineamientos existentes, los cuales no se reconocen y/o carecen de información necesaria para hacer una actualización de la evaluación de su modelo actual.
Planeación	Se refiere a la incapacidad para considerar información relevante, formular y comunicar las estrategias a todos los niveles del Instituto.
Presupuesto	Se refiere a la incapacidad de formular, comunicar y gestionar el presupuesto.
Ejecución de Estrategias	El riesgo de pérdidas debido a incidentes dentro de la ejecución de estrategias incluyendo implementaciones inadecuadas, incapacidad para facilitar el cambio o reorganizaciones operacionales deficientes.

Riesgos Operativos	
Sub-Clasificación	Descripción
Estructura	Se refiere a la carencia de información necesaria para garantizar la eficiencia y eficacia de la estructura del Instituto, planes de sucesión de puestos clave, cargas de trabajo y clima laboral, los cuales pueden poner en peligro su capacidad para cambiar o lograr sus estrategias a largo plazo.
Supervisión	Se refiere a la incapacidad para llevar a cabo prácticas de clase mundial en términos de calidad, costos, tiempos de ciclo y/o rendimiento, debido a la falta de parámetros de control y a las deficientes prácticas

	operativas, de evaluación, análisis y supervisión, las cuales generan errores operativos, incremento en costos, incapacidad para lograr sus objetivos y alcances así como afectaciones en las relaciones externas.
Personal	La falta de conocimientos necesarios, habilidades y experiencias del personal clave que pone en peligro la ejecución de su modelo operativo y el logro de los objetivos.
Administración del conocimiento	Se refiere a la ausencia y/o deficiencia de procesos para la captación de las necesidades de aprendizaje, capacitación, planes de crecimiento y desarrollo del personal, los cuales afectan directamente en; altos costos, errores repetidos, lento desarrollo de competencias, limitaciones en el crecimiento y en la desmotivación de los empleados.
Capacidad operativa	Relacionado con la falta de capacidad instalada y recursos para satisfacer las demandas de la sociedad, o al exceso de capacidad instalada y recursos subutilizados que impacten directamente en el logro de sus objetivos.
Infraestructura	Falta de tecnologías de información, infraestructura y/o configuración de los sistemas (hardware, redes, software, personas y procesos) que necesita el Instituto para apoyar eficazmente las necesidades de información actuales y futuras del Instituto de una manera eficiente, oportuna, rentable y bien controlada.
Continuidad de la operación	Esto se relaciona con la capacidad para continuar las operaciones ante interrupciones/disrupciones y recuperación de las operaciones.
Seguridad física	Se refiere a las pérdidas por no proporcionar condiciones de seguridad e higiene a sus colaboradores o por no cumplir con las regulaciones de salud y seguridad.
Control de accesos	Inadecuada restricción para acceder al uso y revelación de información (datos y programas) confidencial y crítica de las operaciones del negocio, las cuales puede impedir que el personal desempeñe sus funciones y responsabilidades asignadas de manera eficaz y eficiente. Por otro lado, puede impedir también que el personal no autorizado pueda acceder y/o manipular programas o bases de datos, o iniciar o terminar procesos con desviaciones.

Sistemas	Esto se relaciona con el riesgo de que un proceso no sea apoyado por la arquitectura técnica o aplicación correspondiente.
Seguridad de IT	Esto se relaciona con el riesgo de pérdida / robo de los datos y la información confidencial debido a un acceso no autorizado a las bases de datos, código de programa, y / o documentación impresa.
Operación y soporte	Esto se relaciona con el riesgo de que una aplicación funciona por debajo de los niveles esperados, y / o que existe un apoyo insuficiente para restaurar el sistema a los niveles operativos esperados en plazos especificados.

Riesgos Reporteo/Financiero	
Sub-Clasificación	Descripción
Administración de contratos	Se refiere a la falta de información pertinente y/o confiable de los compromisos contractuales a adquirir y adquiridos en un periodo de tiempo, la falta de contratos marco, indicadores de desempeño y cumplimiento de los mismos, así como, la falta de monitoreo y supervisión del cumplimiento y vigencia de los contratos, pueden originar incrementos e incumplimientos en los compromisos contractuales que no están alineados con los mejores intereses de la compañía.
Indicadores Operativos	Se refiere a la inexistencia, irrelevancia y/o baja confiabilidad de las metas e indicadores no financieros, que pueden provocar evaluaciones erróneas sobre las conclusiones del rendimiento operativo.
Disponibilidad	Se refiere a que no se cuenta con información confiable y oportuna y pone en peligro la continuidad de las operaciones críticas.
Uso indebido de información y/o recursos del Instituto	Se refiere a la mala utilización y desvío de la información por parte de empleados u otras personas, que originan pérdidas financieras.

Revelación Financiera	Se refiere a la revelación de información errónea y no fiable a terceras partes e interesados.
Contable	Se refiere a la inexactitud y presencia de errores en los registros de asientos contables.
Flujo de Efectivo	Se refiere a la exposición de contar con una inadecuada o ineficiente administración del efectivo.
Impuestos	El riesgo de pérdidas originadas por un deficiente cálculo y entero de impuestos.
Asignación de Recursos	Se refiere al grado de la asignación inadecuada de recursos por ausencia y/o deficiencia de información y procesos que puedan impedir que se establezca y mantenga una maximización de beneficios.

Riesgos Cumplimiento/Legal	
Sub-Clasificación	Descripción
Cumplimiento con Leyes y Reglamentos	Se refiere a las afectaciones que provocan las nuevas leyes y reglamentos para concretar acuerdos contractuales o implementar estrategias específicas y actividades, que pongan en peligro la continuidad de la operación institucional.
Cumplimiento de la normatividad interna	Relacionado a los incumplimientos de las obligaciones adquiridas con las partes relacionadas (proveedores, empleados, entorno social, leyes, regulaciones, etc.) por no aplicar oportunamente la normatividad vigente y por no realizar las operaciones de manera completa, precisa y en tiempo conforme a los lineamientos definidos en sus políticas y procedimientos. Esto puede generar baja calidad, sobre costos, retrasos innecesarios, multas y penalidades.
Daños reputacionales	Se refiere al grado en que el Instituto está expuesto a sufrir daños en su reputación.

Corrupción	Se refiere al uso indebido del poder otorgado para sobornar, favorecer, malversar fondos, extorsionar o traficar influencias en beneficio propio.
Actos Ilícitos	Se refiere a los actos ilegales cometidos por los empleados que pueden generar sanciones administrativas y penales, mala reputación, multas entre otras afectaciones.
Fraude Interno	Se refiere a la pérdida derivada de actos que tienen por objetivo defraudar, malversar activos o evadir regulaciones, leyes o políticas, mismos que involucran al menos un empleado.

**D. Priorizar riesgos:**

La **priorización** de **riesgos** es el proceso donde los Titulares de las Unidades Responsables y los responsables del proceso determinan las prioridades para la Administración de Riesgos mediante la comparación de la exposición de los riesgos obtenida como resultante de la evaluación de riesgos con los criterios aceptados a continuación:

Exposición al Riesgo	Criterio de priorización
Muy Alto	Requiere de un plan de mitigación o control inmediato.
Alto	Se requiere asegurar estar preparado al riesgo.
Medio	Dar seguimiento al impacto acumulado de los riesgos.
Bajo	Requiere poco monitoreo.
Muy Bajo	Operación normal.

**3. Respuesta a los riesgos**

Una vez evaluados los riesgos y priorizados los riesgos relevantes, las Unidades Responsables identifican cuales son las acciones y controles que actualmente se ejecutan dentro de sus actividades y determinan cómo responder a sus riesgos. Las estrategias de respuesta pueden ser de evitar, reducir, transferir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, el responsable del riesgo debe evaluar su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios de la implementación.

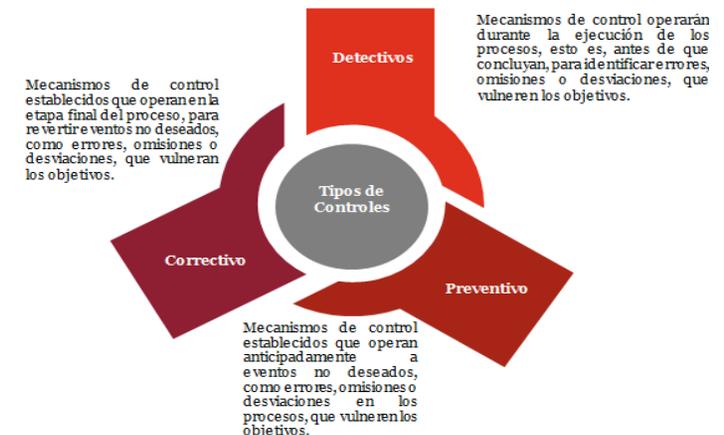


Existen 2 opciones para aceptar el riesgo:

- Existen controles suficientes que apoyen a mitigar el riesgo identificado.
- El costo o beneficio de implantación de las acciones es más alto que el impacto que puede generar el riesgo.

**A. Actividades de control:**

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, los Titulares de las Unidades Responsables y los responsables de los procesos identifican las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente. El Instituto considera 3 tipos de controles:



Si bien las actividades de control se establecen para asegurar que se lleven a cabo de manera adecuada las respuestas a los riesgos en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control podrán constituir una respuesta al riesgo.

## Comunicación e Información

El calendario de actividades para llevar a cabo el proceso de administración de riesgos con base en la metodología que determine la Unidad Técnica de Planeación, deberá de aprobarse por la Junta General Ejecutiva y se pondrá, al igual que dicha metodología, a disposición de los Titulares de las Unidades Responsables de los procesos que se determinen, para que se realice.

Como resultado del proceso de administración de riesgos, el Secretario Ejecutivo, presentará a la Junta General Ejecutiva para su conocimiento, los documentos propuestos por los Titulares de las Unidades Responsables de los procesos, siguientes:

- La Matriz de Administración de Riesgos y el Mapa de Riesgos de sus procesos.
- El PTAR de sus procesos, conforme a la estructura.

Dichos documentos deberán de presentarse firmados por el Titular de la Unidad Responsable de los procesos en los que se realizó la administración de riesgos.

La Junta General Ejecutiva, una vez aprobados los referidos documentos, informará al Consejo General y a la instancia de seguimiento, y turnará copia a la Contraloría General para los fines que considere conforme a su competencia.

La actualización del PTAR aprobado, deberá proponerse por los Titulares de las Unidades Responsables, una vez que identifiquen algún otro riesgo relevante en sus procesos, dado que el proceso de administración de riesgos es sistemático y a la vez dinámico.

En tanto se aprueban dichas propuestas, los Titulares de las Unidades Responsables deberán preventivamente realizar de inmediato las acciones de control factibles para administrar los riesgos e informar de ello y de su seguimiento al Secretario Ejecutivo por conducto de la UTP.

El seguimiento a la implementación de las acciones de control comprometidas en el PTAR, se realizará a través del Reporte de Avances Trimestral, que los Titulares de las Unidades Responsables de los procesos, en los que se realizó el proceso de

administración de riesgos, deberán de remitir al Titular de la UTP, en las fechas que éste les comunique.

Una vez recibido dicho reporte, el Titular de la UTP lo remitirá al Secretario Ejecutivo, quien lo presentará:

- A la instancia de seguimiento que se determine;
- A la Junta General Ejecutiva;
- Turnará copia a la Contraloría General, para los fines que considere conforme a su competencia.

La evidencia documental y/o electrónica que acredite la implementación de las acciones de control y/o avances reportados del cumplimiento al PTAR, deberá de conservarse y resguardarse por los servidores públicos responsables de implementarlas de conformidad con las disposiciones normativas vigentes en el Instituto.

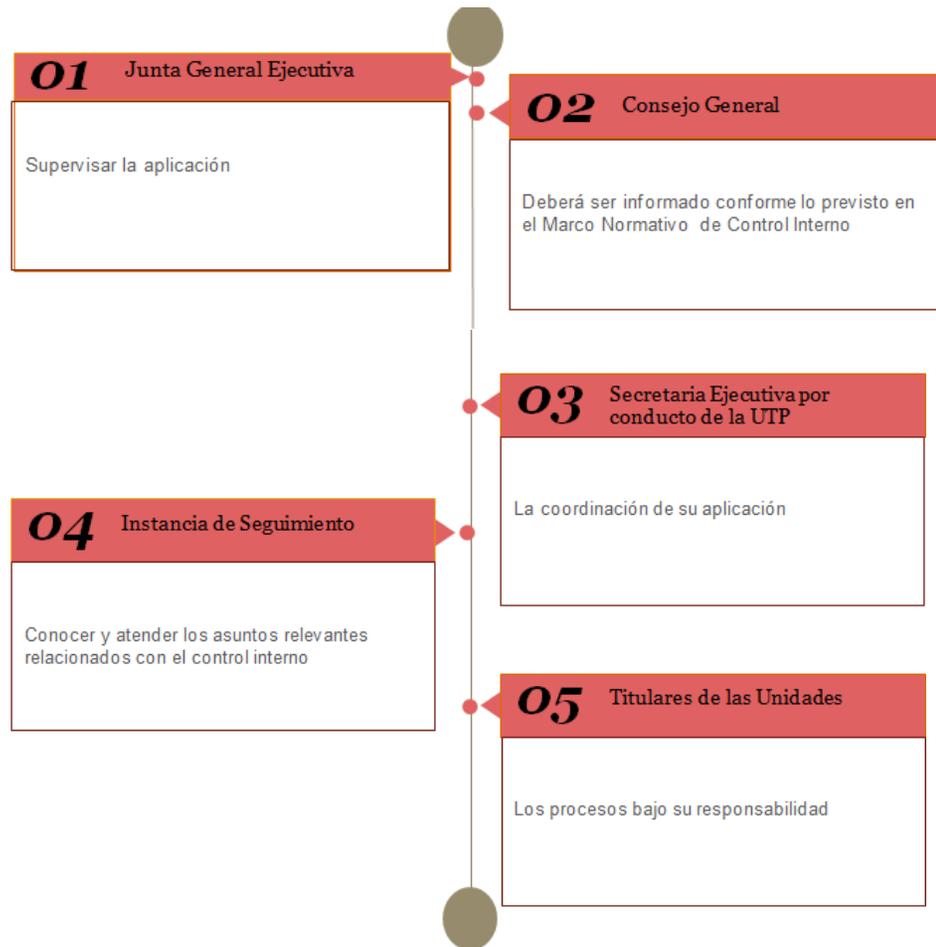
## Supervisión

Se realizará un Reporte Anual del comportamiento de los riesgos, con relación a los determinados en la Matriz de Administración de Riesgos aprobada del año anterior.

Dicho Reporte deberá remitirse por los Titulares de las Unidades Responsables de los procesos al Titular de la UTP, en las fechas que éste les comunique, y firmarse por ambos; éste último lo remitirá al Secretario Ejecutivo para presentarlo a la Junta General Ejecutiva para su conocimiento.

## Responsabilidades

Son responsables en la aplicación de esta metodología de Administración de Riesgos:



## Documento de registro

Para el ejercicio de las actividades descritas en la metodología los Titulares de las Unidades Responsables y los responsables de procesos contarán con una herramienta en formato Excel llamada “Matriz de Riesgos INE”.

El formato aplica y deberá ser utilizado en todo el proceso de Administración de Riesgos y su objetivo es facilitar la documentación de la identificación y evaluación de riesgos así como el establecimiento de planes y acciones de control permitiendo definir las bases para su seguimiento.

## Instructivo de formatos

La presente sección explica el procedimiento a seguir para utilizar el documento “Matriz de Riesgos INE”.

Para poder automatizar y disminuir los riesgos de errores en la captura que puedan resultar con la generación de información poco confiable el documento a utilizar en los ejercicios de evaluación de riesgos se encuentra formulado y para su adecuado funcionamiento deberá ser guardado como un archivo “Excel Macro-Enabled Workbook (\*.xlsm)”.

La estructura del documento “Matriz de Riesgos INE” consta de 8 partes:

- **Portada:** En esta sección se detalla la presentación e información de referencia del Instituto así como la Unidad Responsable encargada de la función como se ilustra a continuación.

	<b>Matriz de Administración de Riesgos del Instituto Nacional Electoral</b>	
	Período Año: 2014	
Instancia Responsable del Seguimiento:		
Titular		
Coordinación / Director		
Subdirección / Gerente		
Jefe de Departamento		

- **Contenido:** Índice del contenido del documento, este cuenta con botones de navegación como se muestran a continuación.



- **Catálogo:** En esta sección se muestra el listado de Unidades Responsables, Procesos y Subprocesos que participan en la evaluación de riesgos.

Catálogo			
No.	Dirección	Proceso	Sub-Proceso
1.1	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por defunción
1.1.1	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por suspensión de derechos públicos
1.1.2	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por duplicación
1.1.3	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por datos irregulares
1.1.4	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por cancelación de trámites
1.1.5	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por pérdida de vigencia de la credencial para votar
1.1.6	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por defunción alterno
1.1.7	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por pérdida de la nacionalidad o renuncia a la ciudadanía
1.1.8	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por datos irregulares preventivo
1.1.9	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por domicilios irregulares
1.1.10	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Identificación y verificación
1.1.11	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Reincorporación
1.1.12	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Emisión de Listados Nominales de Electores	
1.1.2.1	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Emisión de Listados Nominales de Electores	

- **Matriz de Riesgos:** Inventario de riesgos, evaluaciones y controles identificados durante los ejercicios de trabajo con las unidades descritas en el catálogo.

Esta sección se divide en 6 partes, la Alineación de Objetivos, Identificación de Riesgos, Clasificación de Riesgos, Evaluación Cualitativa de Riesgos, Existencia y Estrategia de Controles y Materialización del Riesgo.

La primera sección de Alineación de Objetivos consta en identificar a la Unidad Responsable con su Proceso y Sub-Proceso, este se encuentra ligado con el "Catálogo" mediante listas como se muestra a continuación:

Alineación de Objetivos				
No	Unidad Responsable	Proceso	Sub-Proceso	Responsable
1	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Reincorporación	Lic. WWW
2	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Emisión de Listados Nominales de Electores	Bajas por cancelación de trámites Bajas por pérdida de vigencia de la credencial Bajas por defunción alterno Bajas por pérdida de la nacionalidad o renuncia Bajas por datos irregulares preventivo Bajas por domicilios irregulares Identificación y verificación Reincorporación	Lic. XXXX

Una vez identificados los procesos y subprocesos se alinearán sus objetivos con la metodología COSO ERM y clasificando sus objetivos como Estratégico, Operacional, de Información o Cumplimiento según sea el caso.

Alineación de Objetivos						
No	Unidad Responsable	Proceso	Sub-Proceso	Responsable	Objetivo Estratégico INE	Objetivo COSO ERM
1	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Reincorporación	Lic. WWW	a	Estratégico *1
2	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Emisión de Listados Nominales de Electores	Entrega y distribución	Lic. XXXX	b	Operacional *2

En la sección de Identificación de Riesgos, se documentarán los eventos adversos identificados durante las entrevistas y talleres clasificando si se tratan de eventos externos o internos, así como el riesgo que representan los eventos y los posibles efectos que de materializarse ocurrirían en el Instituto.

Identificación de Riesgos			
Factor de Riesgo (Eventos)	Tipo de Eventos	Riesgo	Efecto
*1 *2 *3	Interno	e	*1 *2 *3

Una vez que se han identificado todos los riesgos a los que está expuesto el Instituto con la finalidad de integrarlos en un portafolio se clasifican de acuerdo a si se trata de un riesgo estratégico, operativos, reporte o de cumplimiento así como su sub-clasificación según corresponda.

Clasificación de Riesgos		
Clasificación de Riesgos	Clase de Riesgo	Frecuencia
1. Estratégicos	tecnológica	
	1.1 Innovación tecnológica 1.2 Modelo de Negocio 1.3 Planeación 1.4 Presupuesto 1.5 Ejecución de estrate	
2. Operativos	2.1 Estructura	

En la cuarta sección se evaluarán los riesgos de acuerdo a los criterios indicados en la metodología en donde de acuerdo a la selección de frecuencia, probabilidad e impacto se calculará de forma automática el nivel de exposición que representa el riesgo de forma individual al Instituto. Es importante mencionar que dentro de esta sección se incluyen columnas marcadas en color amarillo y en fondo guinda claro las cuales no deberán ser alteradas ya que son las coordenadas de localización del riesgo en el mapa de riesgos.

Evaluación Cualitativa de Riesgos							
Frecuencia	Probabilidad	Impacto	Eje X Final	Eje Y Final	Tamaño	Exposición al Riesgo	
Diario	Alto	Vital	4.1	4.2	0.5	Muy Alto	
Semanal	Alto	Importante	4.2	3.7	0.5	Alto	

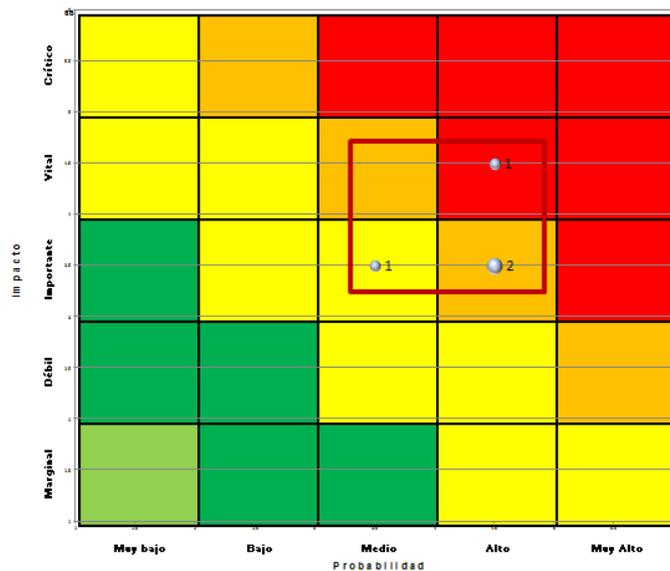
Una vez que se tienen identificados y evaluados los riesgos, el siguiente paso es identificar si en la operación actual del Instituto existen actividades de control que mitiguen o controlen la exposición al riesgo, se clasificarán los controles si se tratan de controles detectivos, correctivos o preventivos así como la estrategia que el responsable del riesgo seguirá para controlarlo.

¿Existen Controles Actualmente?	Descripción de la Actividad de Control	Tipo de Control	Evidencia del Control	Estrategia para administrar el Riesgo
Si	a	Correctivo		Aceptar
No	b	Preventivo		Evitar

Por último, es importante el iniciar recolectando información histórica de cual ha sido el comportamiento del riesgo en el Instituto documentando si este se ha materializado en algún momento y si se identificó cual fue el impacto de este.

Materialización	
¿Se ha materializado el riesgo?	¿Cuál fue el impacto de la materialización del riesgo?
No	
SI	

- **Mapa de Riesgos:** Distribución gráfica del nivel de exposición del riesgo al que se encuentra expuesto el Instituto.



- **PTAR:** Inventario de planes de mitigación y acciones de control establecidas por las Unidades Responsables así como sus fechas compromiso. El programa de trabajo de Administración de Riesgos se encuentra dividido en 5 secciones de enfoque, los cuales son: Identificación de Riesgos, Evaluación Cualitativa, Control Actual, Administración del Riesgo y Seguimiento. Las primeras dos secciones de “Identificación de Riesgos” y “Evaluación Cualitativa” menciona los riesgos identificados en la Matriz de Riesgos, en estas dos secciones no será necesario documentar ya que se encuentra formulado de forma automática.

Identificación de Riesgo				Evaluación Cualitativa			
No.	Unidad Responsable	Factor de Riesgo (Eventos)	Riesgo	Frecuencia	Probabilidad	Impacto	Exposición # Riesgo
1	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	* 1 * 2 * 3	e	Diario	Alto	Vital	Muy Alto
2	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	* 1 * 2	f	Semanal	Alto	Importante	Alto

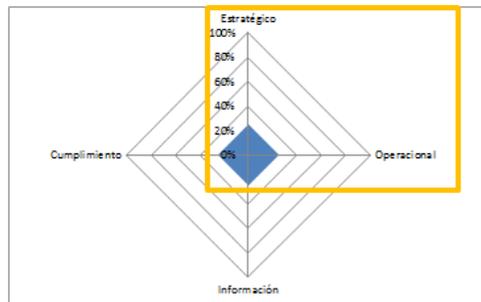
En la sección de “Control Actual” y “Administración del Riesgo”, se deberá documentar la persona responsable del diseño e implementación de los planes de mitigación y actividades de control así como la descripción de estos y sus objetivos y resultados esperados. Es importante mencionar que la selección en color guinda no deberá ser documentada ya que se documentará de forma automática.

Control Actual			Administración del Riesgo			
Persona Responsable	Puesto del Responsable	Descripción de la Actividad de Control Actual	Estrategia para administrar el Riesgo	Descripción de la Acción de Control (Plan de Mitigación)	Objetivo del Plan de Mitigación	Resultados Esperados
		a	Aceptar		Reducir Probabilidad	
		b	Evitar		Reducir Impacto Reducir Probabilidad Reducir Probabilidad Impacto	

La última sección del programa de trabajo consta del seguimiento de la implementación del plan de mitigación o actividad de control.

Seguimiento					
Fecha de Inicio	Fecha Compromiso	Estatus de Avance	Medios de Verificación (Evidencia del Control)	Comentarios	
		10%-20%			
		30%-40%			
		50%-60%			
		70%-80%			
		90%-100%			

- **Estadísticas:** Pestaña de gráficos para reportes y representación del porcentaje de exposición.



- **Conceptos:** Listado de conceptos utilizados en la documentación de la evaluación de riesgos del Instituto.

Conceptos	
<a href="#">Objetivo COSO ERM</a> <a href="#">Clasificación de Riesgos</a> <a href="#">Tipos de eventos</a> <a href="#">Criterios de evaluación cualitativa de riesgos</a> <a href="#">Tratamiento al riesgo</a>	
Objetivo COSO ERM	Descripción
Estratégico	Referidos a metas de alto nivel, alineadas y dando soporte a la misión / visión de la organización
Operacional	Referidos a la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización, incluyendo los objetivos de rentabilidad y desempeño.
Información	Referidos a la fiabilidad de la información suministrada por la organización, que incluye datos internos y externos, así como información financiera y no financiera.
Cumplimiento	Referidos al cumplimiento de las leyes y normas y leyes aplicables.
Clasificación de Riesgos	Descripción
<b>Estratégicos</b>	
Innovación tecnológica	Se refiere a que la Institución no está aprovechando los avances en la tecnología en su modelo de negocio para lograr o mantener una ventaja competitiva, beneficios en sus costos y/o mejoras en los tiempos de los procesos de sus productos y/o servicios.
Modelo de Negocio	El Instituto cuenta con un modelo de negocio obsoleto, carece de políticas y procedimientos actualizados y documentados que incluyan las mejores prácticas, así mismo cuenta con una deficiente difusión de los lineamientos existentes, los cuales no se reconocen y/o carecen de información necesaria para hacer una actualización de la evaluación de su modelo actual y construir un caso de negocio convincente para modificar ese modelo en el momento oportuno.
Planeación	Se refiere a la incapacidad que tiene el Instituto para considerar información relevante, formular y comunicar las estrategias a todos los niveles de la Institución.
Presupuesto	Se refiere a la incapacidad que tiene el Instituto para formular, comunicar y gestionar el presupuesto.
Ejecución de estrategias	El riesgo de pérdidas debido a incidentes dentro de la ejecución de estrategias incluyendo implementaciones inadecuadas, incapacidad para facilitar el cambio o reorganizaciones operacionales deficientes.
<b>Reporteo / Financiero</b>	
Administración de contratos	Se refiere a la falta de información pertinente y/o contable de los compromisos contractuales a adquirir y adquiridos en un periodo de tiempo, la falta de contratos marco, indicadores de desempeño y cumplimiento de los mismos, así como, la falta de monitoreo y supervisión del cumplimiento y vigencia de los contratos, pueden originar incrementos e incumplimientos en los compromisos contractuales que no están alineados con los mejores intereses de la compañía.