

Metodología de Administración de Riesgos - Procesos



Contenido

Metodología de Administración de Riesgos	3
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.

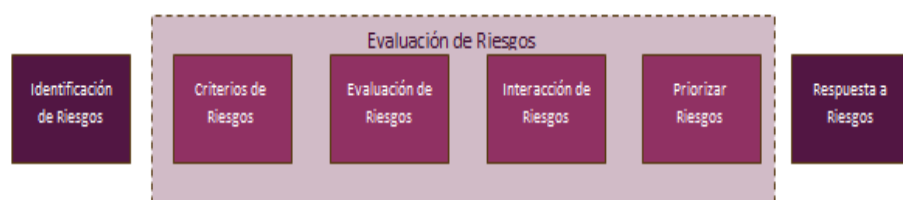
Proceso de Administración de Riesgos

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:



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

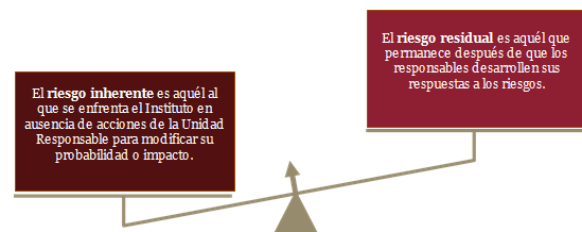
negativo y a cuantificar, en caso de ser posible, las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos. La información de eventos se emplea en la evaluación de riesgos, basándose en la experiencia acerca de la probabilidad e impacto.

2. Evaluación de riesgos:

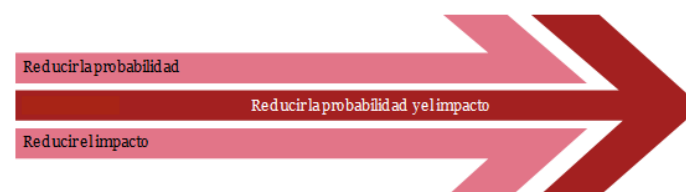
La evaluación de riesgos considera la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos. Los riesgos se evalúan desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto, y de forma no limitativa normalmente usará métodos y criterios cualitativos para su evaluación. La probabilidad 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
Crítico	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
Vital	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.
Importante	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.
Débil	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.
Marginal	Afecta de manera mínima la consecución de los objetivos estratégicos.	Dificulta la 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 una o 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	
Crítico	Muy Alto	Muy Alto	10
Crítico	Alto	Muy Alto	9
Vital	Muy Alto	Muy Alto	9
Crítico	Medio	Muy Alto	8
Vital	Alto	Muy Alto	8
Importante	Muy Alto	Muy Alto	8
Crítico	Bajo	Alto	7
Vital	Medio	Alto	7
Importante	Alto	Alto	7
Débil	Muy Alto	Alto	7
Crítico	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.

Impacto	Crítico	6	7	8	9	10
	Vital	5	6	7	8	9
	Importante	4	5	6	7	8
	Débil	3	4	5	6	7
	Marginal	2	3	4	5	6
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
		Probabilidad				

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 pecuniarias 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.

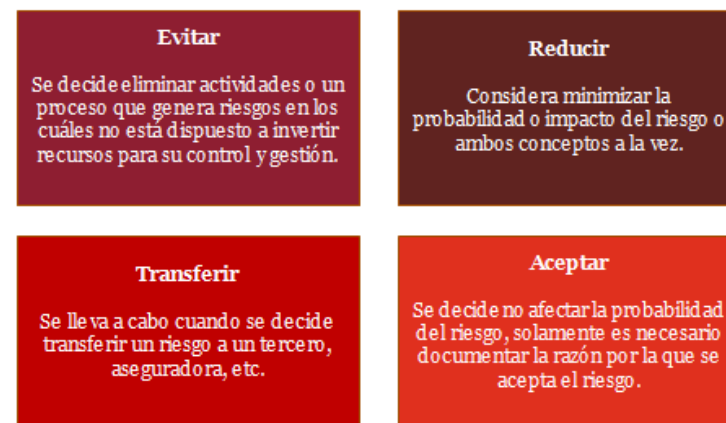
D. Priorizar riesgos:

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 cuáles 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.

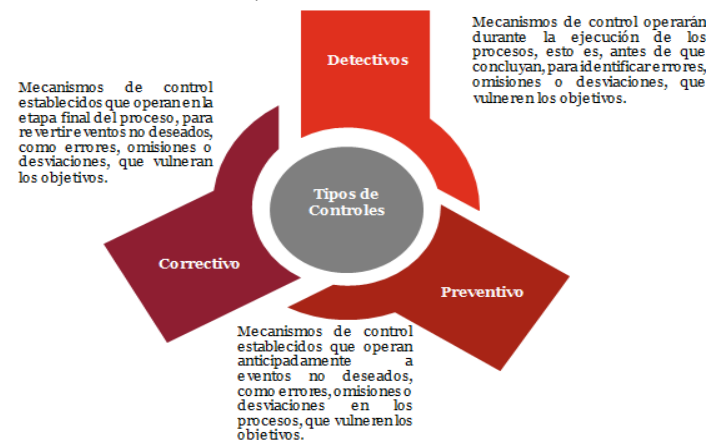


Existen 2 opciones para aceptar el riesgo:

- 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.

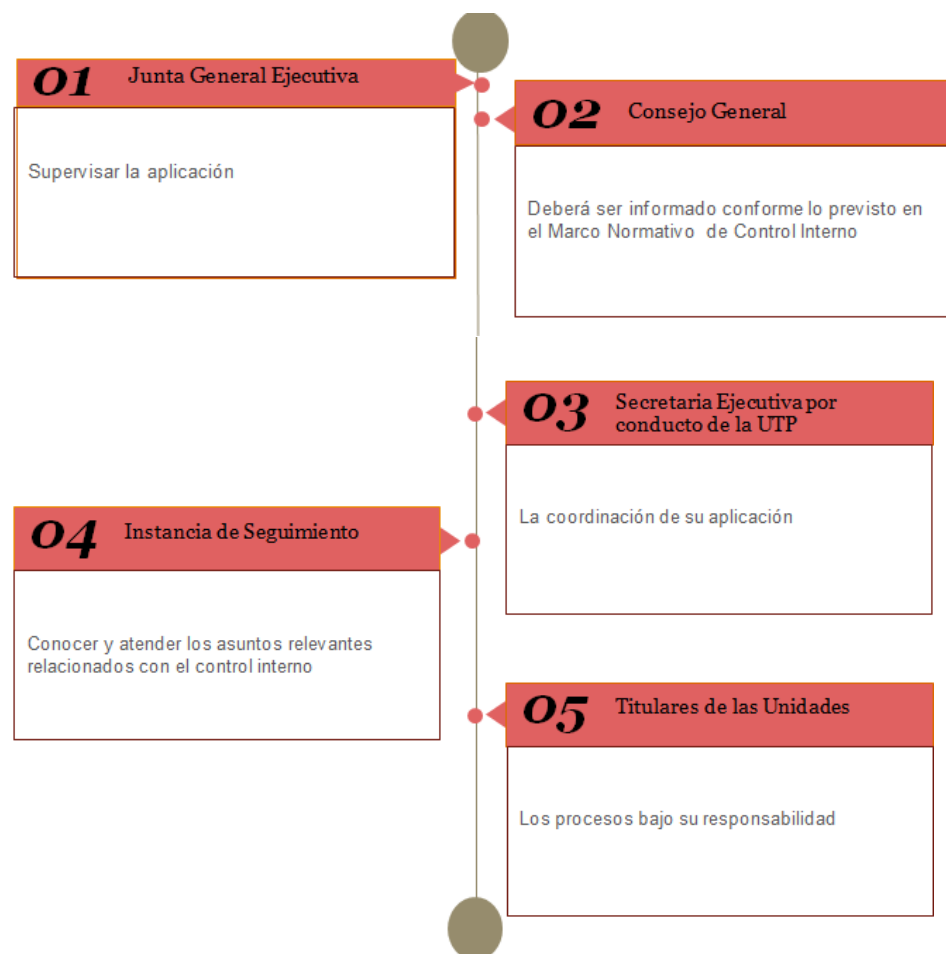
Supervisión

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”.

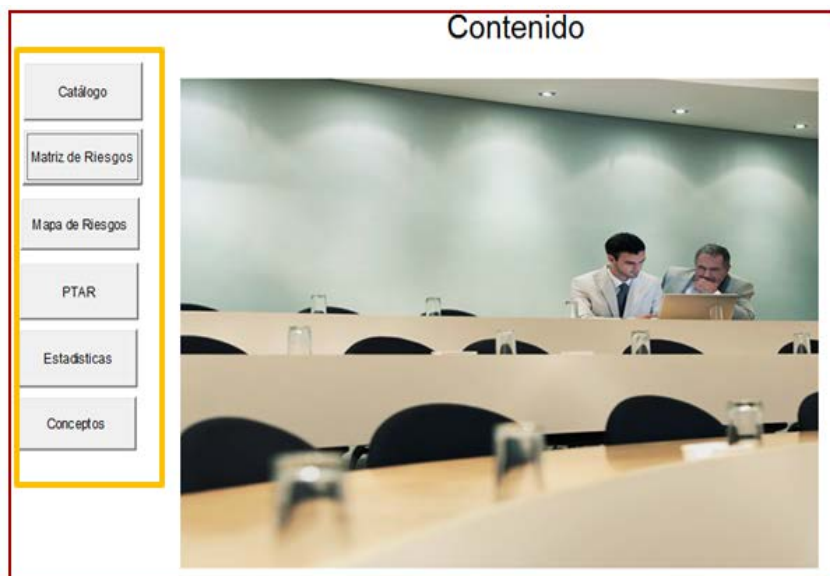
Para poder automatizar y disminuir los riesgos de errores en la captura que puedan resultar con la generación de información poco confiable el documento a utilizar en los ejercicios de evaluación de riesgos se encuentra formulado y para su adecuado funcionamiento deberá ser guardado como un archivo “Excel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

 Matriz de Administración de Riesgos del Instituto Nacional Electoral									
Periodo Año: 2014									
Instancia Responsable del Seguimiento: <table border="1"> <tr> <td>Titular</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Coordinación / Director</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Subdirección / Gerente</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Jefe de Departamento</td> <td></td> </tr> </table>		Titular		Coordinación / Director		Subdirección / Gerente		Jefe de Departamento	
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	
1.1.1	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por defunción
1.1.2	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por suspensión de derechos políticos
1.1.3	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por duplicados
1.1.4	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por datos irregulares
1.1.5	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por cancelación de trámites
1.1.6	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por pérdida de vigencia de la credencial para votar
1.1.7	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por defunción alterno
1.1.8	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por pérdida de la nacionalidad o renuncia a la ciudadanía
1.1.9	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por datos irregulares preventivo
1.1.10	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Bajas por domicilios irregulares
1.1.11	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Identificación y verificación
1.1.12	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Depuración del Padrón Electoral	Reincorporación
1.2	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 • 3
2	Dirección Ejecutiva del Registro Federal de Electores	Emisión de Listados Nominales de Electores	Entrega y distribución	Lic. XXXX	b	Operacional • 1 • 2 • 3

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 Externo	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	1.1 Innovación tecnológica	
	1.1.1 Innovación tecnológica	
	1.2 Modelo de Negocio	
	1.3 Planeación	
	1.4 Presupuesto	
	1.5 Ejecución de estrategia	
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	

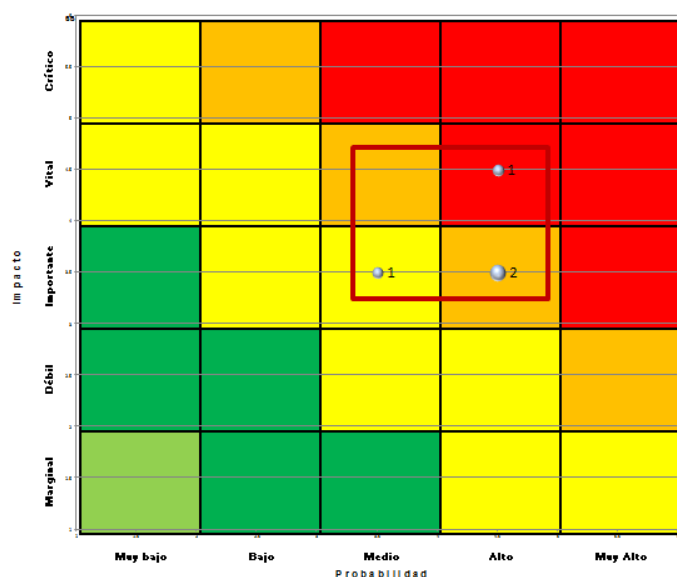
Una vez que se tienen identificados y evaluados los riesgos, el siguiente paso es identificar si en la operación actual del Instituto existen actividades de control que mitiguen o controlen la exposición al riesgo, se clasificarán los controles si se tratan de controles detectivos, correctivos o preventivos 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 Reducir Transferir Aceptar

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 al 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.

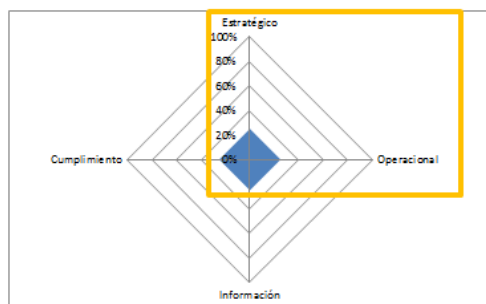
Es importante mencionar que la selección en color guinda no deberá ser documentada ya que se documentará de forma automática.

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 Probabilidad	

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	
Objetivo COSO ERM Clasificación de Riesgos Tipos de eventos Criterios de evaluación cualitativa de riesgos Tratamiento al riesgo	
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
Estratégicos	
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 e reorganizaciones operacionales deficientes.
Reporteo / Financiero	
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.